AAU1005

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO:

DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS DE UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

RAQUEL RUÍZ TOGNETTI

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor William Medina Quero

Caracas, Septiembre de 2008

Universidad Católica Andrés Bello
Dirección General de Estudios de Postgrado.
Postgrado en Desarrollo Organizacional
Caracas, Venezuela

Constancia

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadana: **Raquel Ruiz Tognetti,** Cédula de Identidad **N° V-13.832.747**; en la elaboración del Trabajo de Grado de Especialista en Desarrollo Organizacional Titulado: **"Diagnóstico del funcionamiento de la Dirección de Finanzas de una Empresa de Tecnología".** Después de haber revisado su contenido, certifico que éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en Caracas a los nueve días del mes de Septiembre del año dos mil ocho.

Atentamente,

William Medina Quero

C.I. N° 2.851.567

DEDICATORIAS

A mi Leo
Por ser la inspiración y la fuerza
que me hace seguir adelante cada día
Por enseñarme que siempre es mejor dar que recibir
Y siempre es mejor creer que no creer
Por enseñarme lo maravilloso que es vivir la vida
como si se fuera a acabar al día siguiente

A mi familia,
por confiar en mi en todo momento
y por su apoyo incondicional a todas mis decisiones
sin importar qué tan poco convencionales sean.
Es imposible sentirme más querida y apoyada.
Son una bendición

A la UCAB,
Por acompañarme desde hace muchos años
por abrirme los ojos a una realidad
a la cual no pienso darle la espalda
Por enseñarme el valor
de la responsabilidad y el compromiso social

A Dios,
Por darme una vida llena de oportunidades y libertad
Por proveerme de claridad, fé, esperanza y valentía
para escoger y trazarme metas no convencionales.
Todos los días siento que estás conmigo

Coqui.

AGRADECIMIENTOS

A Tahirí Ramos, por tanto cariño y tantos años dedicados a mi formación.

A Guillermo Yáber, por su muy valiosa y oportuna ayuda desinteresada, por siempre tener respuestas acertadas.

A Rannell Hernandez, Luis Pino y Carolina Castillo por la apertura, la confianza y el apoyo incondicional.

RESUMEN

La presente investigación fue realizada en la Dirección de Finanzas de una Empresa de Tecnología, la cual evidenció ciertos desajustes que obstaculizan una mayor eficiencia en el logro de sus objetivos, como lo son: un número elevado de inconformidades en el informe de auditoría, trabajo aislado y comunicación inefectiva entre cada gerencia, cierres mensuales realizados a destiempo, "retrabajo" en cada gerencia, procesos de trabajo no fluidos y empleados insatisfechos que laboran numerosas horas extra.

Por esta razón, se hizo necesario realizar el presente estudio, con el objetivo de diagnosticar el funcionamiento de dicha organización y sus relaciones interdepartamentales, con el fin de diseñar e implementar acciones de cambio para mejorar su eficiencia organizacional y aumentar la satisfacción laboral de los empleados, trayendo beneficios económicos y sociales.

De esta forma, se identificaron y jerarquizaron las principales fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, problemas, expectativas y soluciones del funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones interdepartamentales, utilizando técnicas de recopilación de información como entrevistas individuales, sesiones grupales, observación e investigación documental, y utilizando herramientas como matriz DOFA y de identificación y jerarquización de problemas, en función de un modelo organizacional que enfatiza las relaciones, específicamente las intergrupales, diseñado especialmente para la Dirección de Finanzas, el cual además contempló las variables: Estrategia, Estructura, Liderazgo, Sistemas y Recursos Humanos.

En función de la información recabada, se realizó un análisis de contenido y de frecuencias, y se formularon conclusiones y recomendaciones. Asimismo,

se consolidó un informe con las impresiones diagnósticas en relación a la identificación y jerarquización de las principales fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones del funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones interdepartamentales, indicando las principales conclusiones y recomendaciones para optimizar el funcionamiento de la Dirección de Finanzas.

Finalmente, los resultados de la presente investigación podrían propiciar a mediano y largo plazo una mayor fluidez en las relaciones interdepartamentales, mayor integración y comunicación más efectiva entre las gerencias, mayor fluidez en los procesos de trabajo, mayor satisfacción laboral en los empleados y mayor eficiencia en la Dirección de Finanzas.

Palabras clave: *Relaciones Interdepartamentales, Eficiencia Organizacional, Cambio, Trasnacional, Tecnología*

INDICE

FASE DE PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO.

1.1 Resumen.....7

1.2 *Justificación. Planteamiento del problema e importancia*.....8

1.3 Objetivos.....11

1.4 Metodología Propuesta.....11

1.4.1 Marco conceptual.....11

1.4.2 Marco organizacional.....12

1.4.3 Marco metodológico.....17

1.5 Resultados esperados. Implicaciones.....19

1.6 Aspectos éticos y legales.....20

1.7 Referencias bibliográficas.....22

1.8 Cronograma de Ejecución Propuesto.....22

1.9 Presupuesto.....23

FASE DE EJECUCIÓN

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.

2.1 Organizaciones.....25

2.1.1*Organizaciones Transnacionales*.....26

2.2. Desarrollo Organizacional.....27

2.2.1 Diagnóstico Organizacional.....30

2.2.2 Intervención Organizacional.....33

2.2.3 Cambio Organizacional.....36

2.2.4 Eficiencia Organizacional.....40

2.3 Modelo Organizacional: Variables y Componentes.....41

2.3.1 Relaciones 44

2.3.2 Liderazgo.....58
2.3.3 Estrategia.....65
2.3.4 Estructura.....71
2.3.5 Recursos Humanos.....75
2.3.6 Sistemas.....84
2.3.7 Proveedor.....87
2.3.8 Cliente.....87

CAPÍTULO III: MARCO ORGANIZACIONAL.

3.1 Génesis.....88
3.2 *Visión, Misión, Valores y Objetivos*.....89
3.3 Estructura.....90

CAPÍTULO IV: EL DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.

4.1 Propósitos del Diagnóstico.....91
4.2 Planificación del Diagnóstico.....92
4.3 Proceso de Diagnóstico.....95
4.4 Resultados del Diagnóstico.....101
4.4.1 Entrevistas Individuales.....101
4.4.2 Sesiones Grupales o *"Focus Group"*. 124
4.4.3 Análisis Documental.....133
4.4.4 Observaciones de Campo.....137
4.4.5 Análisis Integrado.....144

FASE DE EVALUACIÓN

CAPÍTULO V: EVALUACIÓN DEL PROYECTO.

5.1 Evaluación del Proceso General.....164
5.2 *Relación entre lo planificado y lo ejecutado*.....167
5.3 Logro de los Objetivos planteados en la propuesta del trabajo

de Grado.....167

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 Conclusiones.....170

6.2 Recomendaciones.....208

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....213

ANEXOS

Anexo A. Guía De Entrevista Individual.....224

Anexo B. Matriz Dofa.....226

Anexo C. Matriz De Jerarquización De Problemas.....228

Anexo D. Resultados Integrados Análisis De Frecuencias.....230

Anexo E. Resultados Integrados Matriz Dofa.....245

Anexo F. Resultados Integrados Matriz De Jerarquización De Problemas..247

Anexo G. Resultados Integrados Frecuencias Ponderadas.....249

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 1: Modelo Organizacional de Relación Grupal.....13/43

Figura 2: Cronograma de Actividades de Diagnóstico.....23

Figura 3: Presupuesto del Proyecto.....24

Tabla 1. Frecuencia de Sujetos según el Nivel Jerárquico y Gerencia.....98

Tabla 2: Pesos Otorgados a cada Técnica según su Validez.....100

Gráfico 1: Fortalezas Obtenidas a través de las Entrevistas Individuales...102

Gráfico 2: Áreas de Mejora Obtenidas a través de las Entrevistas Individuales.....104

Gráfico 3: Oportunidas Obtenidas a través de las Entrevistas Individuales.119

Gráfico 4: Amenazas Obtenidas a través de las Entrevistas Individuales...121

Gráfico 5: Expectativas Obtenidas a través de las Entrevistas Individuales122

Gráfico 6: Soluciones Obtenidas a través de las Entrevistas Individuales...123
Gráfico 7: Fortalezas Obtenidas a través de las Sesiones de Grupo.....125
Gráfico 8: Áreas de Mejora Obtenidas a través de las Sesiones de Grupo.126
Gráfico 9: Oportunidades Obtenidas a través de las Sesiones de Grupo...129
Gráfico 10: Amenazas Obtenidas a través de las Sesiones de Grupo.....130
Gráfico 11: Jerarquización de Problemas obtenidos a través de las Entrevistas Individuales.....132
Gráfico 12: Fortalezas Obtenidas a través de la Investigación Documental134
Gráfico 13: Áreas de Mejora Obtenidas a través de la Investigación Documental.....135
Gráfico 14: Oportunidades Obtenidas a través de la Investigación Documental.....136
Gráfico 15: Amenazas Obtenidas a través de la Investigación Documental137
Gráfico 16: Fortalezas Obtenidas a través de la Observación.....138
Gráfico 17: Áreas de Mejora Obtenidas a través de la Observación.....140
Gráfico 18: Oportunidades Obtenidas a través de la Observación.....142
Gráfico 19: Amenazas Obtenidas a través de la Observación.....143
Gráfico 20: Fortalezas Integradas.....145
Gráfico 21: Áreas de Mejora Integradas.....146
Gráfico 22: Oportunidades Integradas.....158
Gráfico 23: Amenazas Integradas.....159
Gráfico 24: Expectativas Integradas.....161
Gráfico 25: Soluciones Integradas.....162

FASE DE PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1 Resumen

La presente investigación se realiza en la Dirección de Finanzas de una Empresa de Tecnología, la cual presenta ciertos desajustes que obstaculizan una mayor eficiencia en el logro de sus objetivos, como lo son: un número elevado de inconformidades en el informe de auditoría, cada gerencia trabaja de manera aislada y no se comunica efectivamente, los cierres mensuales establecidos por la Corporación se realizan a destiempo, existe un gran "retrabajo" en cada gerencia, los procesos de trabajo no son fluidos, los empleados laboran numerosas horas extra y se encuentran insatisfechos.

Por esta razón, se hace necesario realizar el presente estudio con el objetivo de diagnosticar el funcionamiento de dicha organización, relativo a las relaciones interdepartamentales, con el fin de diseñar e implementar acciones de cambio para mejorar su eficiencia organizacional y aumentar la satisfacción laboral de los empleados, trayendo beneficios económicos y sociales.

Para ello se identificarán y jerarquizarán las principales fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones del funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones interdepartamentales, utilizando técnicas de recopilación de información como entrevistas individuales, sesiones grupales, observación e investigación documental y se elaborarán conclusiones y recomendaciones para optimizar el funcionamiento de la Dirección de Finanzas, todo lo cual estará basado en un modelo organizacional que enfatiza las relaciones,

especialmente las intergrupales y contempla las variables: Relaciones, Estrategia, Estructura, Liderazgo, Sistemas y Recursos Humanos.

A partir de la realización de este estudio, se consolidará un informe con las impresiones diagnósticas en relación a la identificación y jerarquización de las principales fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones del funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones interdepartamentales, así como un informe que contiene las principales conclusiones y recomendaciones para optimizar el funcionamiento de la Dirección de Finanzas.

Finalmente, los resultados de la presente intervención podrían propiciar a mediano y largo plazo una mayor fluidez en las relaciones interdepartamentales, mayor integración y comunicación más efectiva entre las gerencias, mayor fluidez en los procesos de trabajo, mayor satisfacción laboral en los empleados y mayor eficiencia en la Dirección de Finanzas.

Palabras clave: *Relaciones Interdepartamentales, Eficiencia Organizacional, Cambio, Trasnacional, Tecnología .*

1.2 Justificación. Planteamiento del problema e importancia

El presente trabajo de investigación es realizado en la Dirección de Finanzas de XYZ de Venezuela, una empresa trasnacional de tecnología, que provee equipos y soluciones que ayudan a administrar documentos en papel y electrónicos para que las empresas realicen su trabajo lo más rápido y fácilmente posible. La Dirección comprende 8 Gerencias: Planificación, Sistemas, Legal, Tesorería, Contraloría, Control Interno, Administración de Clientes y Seguridad e Higiene Industrial.

Este estudio surge ante la necesidad e interés de parte de la Alta Gerencia de Finanzas en indagar sobre en el funcionamiento actual en dicha organización y sus relaciones interdepartamentales, que permita identificar y validar tanto sus fortalezas como sus áreas de oportunidad, a fin de diseñar e implementar acciones de cambio para mejorar su eficiencia organizacional.

En este sentido, el estudio es de tipo "investigación-acción", según el cual se pretende describir e interpretar la situación actual del funcionamiento de Finanzas, con miras a definir e implementar objetivos de cambio, para incidir favorablemente en las dimensiones más críticas y relevantes y alcanzar la situación deseada.

Actualmente, se puede reconocer la presencia de ciertos desajustes dentro de Finanzas que obstaculizan una mayor eficiencia en el logro de sus objetivos, como lo son: un número elevado de inconformidades en el informe de auditoría, cada gerencia trabaja de manera aislada y no se comunica efectivamente, los cierres mensuales establecidos por la Corporación se realizan a destiempo, existe un gran "retrabajo" en cada gerencia, los procesos de trabajo no son fluidos, los empleados laboran numerosas horas extra y se encuentran insatisfechos.

De esta forma, es conveniente ejecutar el estudio actual para validar y profundizar esos hallazgos a fin de planificar y ejecutar acciones de mejora orientadas a alcanzar la situación deseada (Organización Internacional del Trabajo, 2006): un informe de auditoria sin inconformidades, mayor fluidez en las relaciones interdepartamentales, trabajo integrado y comunicación efectiva entre las gerencias, empleados que cumplen con sus labores dentro de la jornada laboral prevista y se encuentran satisfechos laboralmente, un cierre mensual realizado dentro del tiempo establecido por la Corporación,

procesos de trabajo claros y mayor eficiencia en la Dirección de Finanzas, todo lo cual traería beneficios económicos, laborales y sociales de corto, mediano y largo plazo.

En este sentido, al disponer de los resultados de la presente investigación, la Dirección de Finanzas, estará en capacidad de determinar más fácilmente prioridades y estrategias para la definición y ejecución de objetivos de cambio y toma de decisiones para optimizar las relaciones interdepartamentales y el funcionamiento de la Dirección de Finanzas, superando muchas de las dificultades en sus relaciones internas y con su entorno (clientes y proveedores internos) que le permitan alcanzar de una manera eficiente sus objetivos y metas organizacionales.

A nivel económico, es necesario optimizar el funcionamiento e interrelación entre las principales gerencias de la Dirección de Finanzas, con el fin de mejorar la eficiencia de la misma. Mientras que a nivel social, es necesario aumentar la satisfacción laboral en los empleados.

Cabe señalar que el no desarrollar este proyecto, traería consigo numerosas sanciones corporativas ante los retrasos y malfuncionamientos de la Dirección de Finanzas, retrabajos y que los empleados continuen laborando numerosas horas extra, se encuentren más insatisfechos laboralmente y algunos sean despedidos.

1.3 Objetivos.

Objetivo General

Diagnosticar el funcionamiento de la Dirección de Finanzas de una empresa de tecnología relativo a las relaciones interdepartamentales, con el fin de diseñar acciones de mejora.

Objetivos Específicos

- Identificar y jerarquizar las principales fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones del funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones interdepartamentales.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones para optimizar el funcionamiento de la Dirección de Finanzas.

1.4. Metodología Propuesta.

1.4.1 Marco conceptual

1. Organizaciones
    1.1 Organizaciones Transnacionales
2. Desarrollo Organizacional (French y Bell, 1996).
    2.1 Diagnóstico Organizacional
    2.2 Intervención Organizacional
    2.3 Cambio Organizacional
        2.3.1 Fundamentos Conceptuales
3. Eficiencia Organizacional (Robbins, 1999).

4. Relaciones Grupales
    - 4.1 Relaciones Interdepartamentales
    - 4.2 Comunicación Efectiva
    - 4.3 Conflicto
    - 4.4 Trabajo en Equipo
    - 4.5 Clima Organizacional
5. Liderazgo
6. Estrategia
7. Estructura
8. Recursos Humanos
    - 8.1 Competencias
    - 8.2 Actitud
    - 8.3 Motivación
    - 8.4 Compromiso
9. Sistemas

1.4.2 Marco organizacional

XYZ de Venezuela pertenece a la región de XYZ Latinoamérica Norte (XLAN) compuesta por 5 paises: Venezuela (el país más importante de la región), Colombia, Perú, Ecuador y Nicaragua.

Existen 5 grandes direcciones en Venezuela: Recursos Humanos, Servicio al Cliente y logística, Ventas, Finanzas y Mercadeo. La dirección más importante es la de Ventas, y consta de 5 gerencias, dedicadas cada una a líneas diferentes de productos.

El presente trabajo se enmarca en la Dirección de Finanzas, la cual está compuesta por 8 Gerencias: Planificación, Sistemas, Legal, Tesorería,

Seguridad e Higiene Industrial, Contraloría, Control Interno y Administración de Clientes; todas las cuales serán consideradas en el presente estudio, a excepción de la Gerencia de Seguridad e Higiene Industrial, de menor relevancia en la situación a estudiar.

Para realizar el diagnóstico del funcionamiento de la Dirección de Finanzas de XYZ de Venezuela, se diseñó un modelo organizacional que enfatiza las relaciones, especialmente las intergrupales.

Este modelo ofrece una visión holista del proceso estudiado y engloba diferentes aspectos considerados por los modelos clásicos (Medina, S/F), tales como: Relaciones, Estrategia, Estructura, Liderazgo, Sistemas y Recursos Humanos. Igualmente, es un enfoque sistémico que toma en cuenta los insumos del sistema (recursos, oportunidades, demandas, presiones, entre otros), así como la forma en la cual el sistema transforma la energía y los insumos para producir resultados, además de considerar la interacción entre los distintos subsistemas que la conforman.

Figura 1: Modelo Organizacional de Relación Grupal

De igual forma, permite determinar los puntos fuertes, áreas de mejora, oportunidades no aprovechadas, discrepancias entre la visión del futuro y la situación actual de la gerencia de Finanzas, priorizar áreas críticas y generar conclusiones previas a la selección del tipo de intervención, así como considerar niveles y aspectos del comportamiento, con la finalidad de orientar esfuerzos en la optimización de la eficiencia organizacional. Además permite examinar la realidad organizacional con el objetivo de detectar los factores de interacción relevantes, evaluar la importancia de cada uno y plantear soluciones adaptadas a la situación.

Las variables que componen el modelo organizacional son:

- **Relaciones:** Contempla las Relaciones grupales e Intergrupales, Manejo de Conflictos, Poder, Comunicación Intergrupal, Trabajo en Equipo y Clima. Es el elemento central del modelo.
- **Estrategia:** es concebida como el plan de acción de asignación de recursos que permite alcanzar los objetivos de la Organización. Contempla las Metas, Objetivos, Visión, Misión, Cultura, Valores, Asignación de Recursos y Políticas.
- **Liderazgo:** Abarca el comportamiento de los líderes en relación a los Estilos de Supervisión, Toma de Decisiones, Planificación y Control, Recompensas.
- **RRHH:** Abarca el comportamiento de los empleados de la Gerencia de Finanzas en relación a su Madurez, Competencia/Aptitud, Actitud, Motivación y Compromiso.
- **Sistemas:** Considera la disponibilidad de Tecnología, Sistemas Administrativos y Procedimientos.
- **Estructura:** Abarca lo relativo a la Organización, Diseño de Tareas, Procesos y Métodos de trabajo dentro de la organización.

- **Proveedor:** Contempla el componente que provee los Insumos requeridos para que la organización transforme la energía del sistema y pueda generar los productos requeridos, abarca también la eficiencia como proveedor.
- **Cliente**: Contempla el componente que requiere los productos generados por la organización, abarca sus necesidades, expectativas y la percepción que se tiene de la Eficiencia de la Organización.

Historia de la organización.

XYZ es una Empresa de servicios dedicada al área de Solución del Documento. Es una compañía global con presencia directa en 87 paises y a través de su red de distribuidores y concesionarios en más de 187 paises.

La historia de XYZ se remonta a 1938, cuando Chester Carlson, produjo la primera imagen xerográfica en Estados Unidos. Su objetivo era diseñar algo que le permitiera obtener copias de un documento de manera fácil y sencilla. En 1947, The Haloid Company (el antecedente comercial de XYZ), adquirió la licencia para desarrollar y comercializar una máquina fotocopiadora basada en la tecnología de Carlson, lanzando mundialmente en 1959, la primera copiadora automática de oficina, y, como consecuencia de la aceptación mundial de este producto, en 1961 quedó conformada XYZ Corporation.

XYZ Corporation es una empresa de clase mundial merecedora de premios de Calidad como el Deming por los numerosos aportes e inventos tecnológicos que han revolucionado la forma en la cual la gente trabaja, así como por la preservación ambiental.

XYZ ha sufrido recientemente numerosos cambios, como el paso de un modelo de ventas directas a uno indirecto, a través de concesionarios y distribuidores. Del mismo modo pasó a adoptar el rol de consultor en el área de soluciones del documento, adoptando un modelo de "prestación de servicios", además del tradicional modelo de "venta de equipos". Ambos cambios son de considerable magnitud y todavía la empresa se encuentra ajustando sus procesos y procedimientos internos, entre otros aspectos.

En el 2008 evidencia la transformación más radical de la identidad corporativa en su historia. La nueva marca está diseñada para reflejar la XYZ de hoy, representando las conexiones de XYZ con sus clientes, socios, la industria y la innovación tecnológica.

XYZ de Venezuela fue fundada en 1964 y en poco tiempo se convierte en la primera empresa de copiadoras en el país. Actualmente se encuentra en pleno proceso de expansión, y pretende cubrir todo el país con su red de canales y concesionarios.

Visión, Misión y Valores de la organización:

Visión:

Ayudar a que la gente encuentre mejores maneras de hacer un trabajo, mediante un constante liderazgo en servicios, productos y tecnologías del documento que mejoren los procesos de trabajo y resultados de negocios de nuestros clientes.

Misión:

Convertirnos en agentes de cambio e innovadores mediante la utilización de una nueva calidad para buscar constantemente una mejor manera de satisfacer los desafíos de nuestros clientes y crear nuevas tecnologías,

productos y servicios que posibiliten mejores resultados para nuestros clientes.

Valores:

- Tenemos éxito a través de la satisfacción de nuestros clientes.
- Valoramos y atribuimos poder a nuestros empleados.
- Brindamos calidad y excelencia en todo lo que hacemos.
- Otorgamos a nuestros accionistas un rendimiento económico superior.
- Usamos tecnología para brindar liderazgo en el mercado.
- Nos comportamos responsablemente como ciudadanos corporativos.

Planes de la organización.

- Mejorar la experiencia con el Cliente.
- Incrementar la participación en el mercado.
- Mejorar la Rentabilidad y el Flujo de Caja.
- Generar mayor motivación a su Gente.
- Constante ejercicio de sus Valores.

1.4.3 Marco metodológico

El presente proyecto de investigación es de tipo "Investigación-acción", en la cual se pretende indagar sobre el funcionamiento de la Dirección de Finanzas para luego tomar acciones de mejora del mismo.

Las etapas que se van a seguir en este proyecto de investigación se describen a continuación:

ETAPA I: Identificación y jerarquización de fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones del

funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones interdepartamentales.

- Paso 1: Diseño de Guía de Entrevista semi-estructurada (Ver Anexo A).
- Paso 2: Diseño de Matriz DOFA (Ver Anexo B), una herramienta estratégica gerencial orientada a: reducir debilidades, apoyarse en las fortalezas, evitar los peligros y aprovechar las oportunidades para lograr objetivos con mayor eficiencia.
- Paso 3: Diseño de Matriz de Identificación y Jerarquización de problemas (Organización Panamericana de la Salud, 1997) (Ver Anexo C), la cual implica una asignación y distribución de valores sobre la base de criterios previamente definidos, de acuerdo a los cuales se fundamenta la selección de problemas prioritarios y se decide si planificar, priorizar, postergar o delegar un problema.
- Paso 4: Revisión de información documental disponible y estratégica de la empresa.
- Paso 5: Observación natural no estructurada, se realizará mientras se hagan visitas a la gerencia de Finanzas y la compañia en general, teniendo en consideración las variables objeto de estudio propuestas en el modelo.
- Paso 6: Realización de entrevistas semi-estructuradas a una muestra de empleados de Finanzas, clientes y proveedores internos.
- Paso 7: Elaboración grupal de la Matriz DOFA.
- Paso 8: Elaboración grupal de la Matriz de Identificación y Jerarquización de problemas.
- Paso 9: Análisis de Contenido de la información recabada, agrupando y categorizando los temas expuestos relevantes para el objetivo de investigación, según las variables del Modelo de Diagnóstico utilizado.

- Paso 10: Análisis de Frecuencias: se contabilizará la frecuencia de cada uno de los ítems, obtenidos a través del análisis de contenido, y se realizará un análisis de frecuencias de los mismos.

Como resultado de esta fase, se entregará un informe que contiene las impresiones diagnósticas en relación a la identificación y jerarquización de las principales fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones del funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones interdepartamentales.

ETAPA II: Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones para optimizar el funcionamiento de la Dirección de Finanzas.

- Paso 1: Ponderación de Frecuencias de cada ítem obtenido en el análisis de contenido en función de la validez de cada técnica utilizada.
- Paso 2: Elaboración de conclusiones integradas por variable.
- Paso 3: Elaboración de recomendaciones para optimizar el funcionamiento de la Dirección.

Como resultado de esta fase, se entregará un informe que contiene las principales conclusiones y recomendaciones para optimizar el funcionamiento de la Dirección de Finanzas.

1.5 Resultados esperados. Implicaciones.

Al final del estudio a realizar en la Dirección de Finanzas de la empresa XYZ de Venezuela, se entregará:

- Informe con las impresiones diagnósticas en relación a la identificación y jerarquización de las principales fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones del funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones interdepartamentales.
- Informe que contiene las principales conclusiones y recomendaciones para optimizar el funcionamiento de la Dirección de Finanzas.

Por su parte, los resultados del presente diagnóstico podrían propiciar o contribuir con las siguientes consecuencias a mediano y largo plazo:

- Mayor fluidez en las relaciones interdepartamentales.
- Mayor integración entre las gerencias.
- Comunicación más efectiva entre cada gerencia.
- Mayor fluidez en los procesos de trabajo.
- Mayor satisfacción laboral en los empleados.
- Mayor eficiencia en la Dirección de Finanzas con implicaciones de mediano y largo plazo en otras áreas de la Organización.

1.6 Aspectos éticos y legales

Desde el punto de vista ético, se mantendrán los más altos estándares de calidad profesional y ética, tomando todas las medidas para no incurrir en los dilemas éticos del consultor (White y Wooten, c.p. French y Bell, 1995) como:

- Exposición falsa de las habilidades: "Distorsionar o exponer con falsedad los propios antecedentes, entrenamiento, competencia o experiencia...".

- Ineptitud Profesional/Técnica: "Empleo de una intervención que tiene muy pocas probabilidades de ser útil (y que puede ser nocivo en estas circunstancias) y el empleo de una intervención que excede a la propia experiencia del consultor".
- Mal empleo de los datos: uso de los datos para castigar o perjudicar en cualquier forma a las personas o a los grupos. Distorsión de los datos.
- Connivencia: intervenciones de DO como métodos para perjudicar a cualquier miembro de la organización.
- Coerción: exigir a miembros de la organización que revelen información acerca de ellos mismos o de sus unidades, que preferirían que se mantuviera en privado.
- Prometer resultados que no son realistas: tentación de hacer promesas que no puedan ser cumplidas con el fin de obtener el contrato de un cliente.

De esta forma, el bienestar de los sujetos participantes será garantizado, a través del respeto de su dignidad, de su libertad para participar o retirarse de la investigación y en el empleo posterior de la información obtenida. Asimismo, se respetará al máximo la privacidad de la información dada por los individuos, a partir de un compromiso de confidencialidad. Los datos recolectados serán analizados a cabalidad y los resultados reportados serán veraces y corresponderán con los datos obtenidos.

Los aspectos legales que se cumplirán serán los incluidos en las normativas de la ley venezolana:

- Código de Comercio.
- Ley Orgánica del Trabajo y su reglamento.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y su reglamento.

- Cualquier otra ley que repercuta en los aspectos legales del proyecto en desarrollo.

1.7 Referencias bibliográficas

FRENCH, W. Y BELL, C. (1996) Desarrollo Organizacional. México: Prentice-Hall.

MEDINA, W. (S/F). Guía de Procesos de Consultoría. Postgrado en desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas: Autor.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (2006). La Consultoría de Empresas. México: Limusa-Noriega.

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD (1997). Desarrollo Organizacional: Un Enfoque Integral para el desempeño de la Salud Reproductiva. Washington D.C.

ROBBINS, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall. 8a. Ed.

1.8 Cronograma de Ejecución Propuesto

La siguiente figura detalla las diferentes actividades a cumplir con las respectivas fechas que contempla la ejecución del proyecto de investigación.

Figura 2: Cronograma de Actividades de Diagnóstico

Actividades	3-7 /3/08	10-14 /3/08	17-21 /4/08	24-28 /4/08	31/3-4 /4/08	7-11 /4/08	14-18 /4/08	21-25 /4/08	28/4-2 /5/08	5-9 /5/08	12-16 /5/08	19-23 /5/08	26-30 /5/08	2-6 /6/08	9-13 /6/08	16-20 /6/08
FASE I: Identificación y jerarquización de fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones del funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones interdepartamentales.																
Paso 1: Diseño de Guía de Entrevista semi-estructurada																
Paso 2: Diseño de Matriz DOFA																
Paso 3: Diseño de Matriz de Identificación y Jerarquización de problemas																
Paso 4: Revisión de información documental disponible y estratégica de la empresa																
Paso 5: Observación natural no estructurada.																
Paso 6: Realización de entrevistas semi-estructuradas a una muestra de empleados de Finanzas, clientes y proveedores internos.																
Paso 7: Elaboración grupal de la Matriz DOFA.																
Paso 8: Elaboración grupal de la Matriz de Identificación y Jerarquización de problemas.																
Paso 9: Análisis de Contenido de la información recabada.																
Paso 10: Análisis de Frecuencias.																
Hito: informe que contiene las impresiones diagnósticas en relación a la identificación y jerarquización de las principales fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones del funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones interdepartamentales.																
ETAPA II: Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones para optimizar el funcionamiento de la Dirección de Finanzas.																
Paso 1: Ponderación de Frecuencias de cada ítem obtenido en el análisis de contenido en función de la validez de cada técnica utilizada.																
Paso 2: Elaboración de conclusiones integradas por variable.																
Paso 3: Elaboración de recomendaciones para optimizar el funcionamiento de la Dirección.																
Hito: Informe que contiene las impresiones diagnósticas de los principales problemas jerarquizados que afectan la interrelación de las principales gerencias de la Dirección de Finanzas.																
Entrega del Trabajo de Grado a la Coordinación de Postgrado																

1.9 Presupuesto

A continuación se presenta una estimación de los costos para desarrollar el proyecto de investigación:

Figura 3: Presupuesto del Proyecto

Actividades	Horas	Horas/Hombre (Bs. F)	Honorarios (Bs. F)	Otros Costos Materiales y Servicios (Bs. F)	T O T A L (Bs. F.)
FASE I: Identificación y jerarquización de fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones del funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones interdepartamentales.					
Paso 1: Diseño de Guía de Entrevista semi-estructurada	2		240		
Paso 2: Diseño de Matriz DOFA	2		240		8.760
Paso 3: Diseño de Matriz de Identificación y Jerarquización de problemas	2		240		
Paso 4: Revisión de información documental disponible y estratégica de la empresa	4		480		
Paso 5: Observación natural no estructurada.	2		240		
Paso 6: Realización de entrevistas semi-estructuradas a una muestra de empleados de Finanzas, clientes y proveedores internos.	21	120	2.520	600	
Paso 7: Elaboración grupal de la Matriz DOFA.	10		1.200		
Paso 8: Elaboración grupal de la Matriz de Identificación y Jerarquización de problemas.	10		1.200		
Paso 9: Análisis de Contenido de la información recabada.	10		1.200		
Paso 10: Análisis de Frecuencias.	5		600		
Hito: informe que contiene las impresiones diagnósticas en relación a la identificación y jerarquización de las principales fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones del funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones interdepartamentales.					
ETAPA II: Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones para optimizar el funcionamiento de la Dirección de Finanzas.					
Paso 1: Ponderación de Frecuencias de cada ítem obtenido en el análisis de contenido en función de la validez de cada técnica utilizada.	2		240		
Paso 2: Elaboración de conclusiones integradas por variable.	15	120	1.800	600	4.440
Paso 3: Elaboración de recomendaciones para optimizar el funcionamiento de la Dirección.	15		1.800		
Hito: Informe que contiene las impresiones diagnósticas de los principales problemas jerarquizados que afectan la interrelación de las principales gerencias de la Dirección de Finanzas.					
Entrega del Trabajo de Grado a la Coordinación de Postgrado					
	100	120	12.000	1.200	13.200

Los costos de esta propuesta son referenciales. Por tratarse de un Trabajo Especial de Grado para la Especialización de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, no representa costo alguno para el cliente.

FASE DE EJECUCIÓN

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.

2.1 Organizaciones

Las organizaciones pueden ser definidas como "un grupo estructurado de personas que trabajan juntas para el logro de objetivos" (Boone y Kurtz, 1993, p. 249). Son el resultado de un proceso organizativo que evolucionó desde los inicios de la Revolución Industrial, con la finalidad de aumentar el nivel de productividad.

Porter, Lawler y Hackman (1975) conciben a la organización como un colectivo sistemático creado para alcanzar metas relativamente específicas sobre una base continua, en las que se utilizan elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y/o servicios y obtener beneficios. Entre las características de las organizaciones se encuentran: la existencia de unos límites que se construyen en la organización respecto a su entorno exterior, una autoridad jerárquica, un sistema de comunicación y un sistema de retribuciones.

Weinert (1985) pretende reunir todos los puntos de vista en una única definición, afirmando que una organización es un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, un sistema de comunicación y un sistema de miembros coordinados dentro de un entorno que lo rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienden a una serie de metas finales u objetivos.

Se pueden considerar tres elementos clave en una organización: la interacción humana, actividades orientadas a metas y la estructura (Boone y Kurtz, 1993). En función de estos elementos, se pueden categorizar distintos tipos de organizaciones, uno de ellos, es la organización trasnacional, la cual constituye el objeto de estudio en la presente investigación.

2.1.1 Organizaciones Transnacionales

Como organización trasnacional, se puede entender a aquella que realiza actividades en más de un país, cualquiera que sea la forma jurídica que adopte (Programa Andino de Derechos Humanos, 2005).

Daft (2004), sostiene que en las organizaciones trasnacionales prevalece un sentido de participación de las subsidiarias, la cultura de compartir información, nuevas tecnologías y clientes, así como una estructura compleja y multidimensional. Del mismo modo, considera que en las organizaciones trasnacionales se crea una red de comunicación integrada para lograr los objetivos multidimensionales de toda la organización.

Este autor propone que este tipo de empresas posee las siguientes características:

- Las posesiones y recursos se dispersan por todo el mundo en operaciones especializadas las cuales están conectadas por medio de relaciones interdependientes, ya que la organización responde antes varios estímulos tales como las necesidades en los mercados, desarrollos tecnológicos y tendencias de los consumidores en diferentes partes del mundo.
- Poseen estructuras flexibles y cambiantes con base en los beneficios que se obtienen.

- Las estrategias e innovaciones se convierten en estrategias para toda la organización.
- La unificación y coordinación son obtenidas principalmente por medio de la cultura corporativa, compartir valores y visión y el estilo administrativo.

Cabe señalar que en 1997, la OMC (Organización Mundial del Comercio) informó que más de dos tercios del comercio mundial comprometía al menos a una trasnacional, y que la mitad de este comercio se daba dentro de la misma trasnacional alrededor del mundo (Exportaciones intra-firma) (Vander, s/f).

Estos números reflejan el hecho de que las corporaciones al tener un manejo global a través de sus subsidiarias o socios corporativos, están mejor posicionadas que las pequeñas compañías no afiliadas para sacar ventajas del comercio internacional, ya que las corporaciones trasnacionales se estructuran conformando estrategias de comercio globales que las posicionan para sacar más ventajas (Vander, s/f).

En este sentido, al estudiar la realidad organizacional de XYZ, se deben tener en cuenta estas consideraciones y peculiaridades de las empresas trasnacionales.

2.2 Desarrollo Organizacional

El presente estudio está enmarcado dentro del ámbito del Desarrollo Organizacional (D.O.), una subdisciplina formal de la psicología, que surgió en los años 70 y ha evolucionó rápidamente, a raíz de los rápidos cambios tecnológicos, sociales, políticos, entre otros en los que las organizaciones

existen; y que tiene como objetivo que las organizaciones sobrevivan o se desempeñen eficazmente (Muchisky, 1990).

Diversos autores han presentado diferentes definiciones del D.O., sin embargo no existe una definición que abarque todo su significado.

Una de las primeras definiciones es la realizada por Beckhard (1969), según el cual el D.O. es un proceso planificado que se desarrolla a todo lo ancho de la organización, dirigido desde la cúspide, con el propósito de aumentar la efectividad y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, haciendo uso del conocimiento de las ciencias del comportamiento.

Para Bennis (1969, p. 13), uno de los principales iniciadores de esta actividad, el D.O. es: "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y desafíos".

En 1969, Gordon Lippitt sostiene que el D.O. viene dado por el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos. También Lippitt hace referencia al término de "Renovación Organizacional" como el proceso de iniciar, crear y confrontar aquellos cambios que son necesarios, de modo que las organizaciones puedan mantenerse "viables" o adaptarse a nuevas condiciones para solucionar problemas, aprender y moverse hacia una mayor madurez organizacional.

Por su parte, Burke y Hornstein (1972, p. 11) definen al D.O. como: "un proceso de cambio planificado que implica el cambio de una cultura

organizacional que implica examinar los procesos sociales, especialmente la toma de decisiones, planeamiento y comunicación".

Hall (1977, c.p. Gaynor, 2003) destaca que el D.O. se refiere a un esfuerzo a largo plazo desarrollado para mejorar las capacidades de resolución de problemas y la habilidad de lidiar con los cambios externos, lo que es realizado a través de consultores expertos con base en las ciencias del comportamiento.

McLagan (1989) señala que el D.O. pone foco en asegurar la salud de las relaciones dentro y entre las distintas unidades y en ayudar a los grupos a iniciar y manejar el proceso de cambio. De esta forma, el énfasis principal del D.O. está puesto en las relaciones entre los individuos y entre los grupos.

Por su parte, French y Bell (1996, p.29) elaboraron una de las definiciones del D.O. más completas: "El D.O. es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta dirección de la organización, con el propósito principal de mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación, lo que es usualmente realizado a través de un diagnóstico de tipo colaborativo, gerenciando la cultura organizacional y dando especial énfasis en los equipos y las culturas inter-grupales". Esto es realizado con la asistencia de un consultor-facilitador y por medio del uso de marcos teóricos y tecnologías de la ciencia del comportamiento.

Por su parte, Church, Waclawski y Siegal (1996, c.p. Gaynor, 2003) presentan al D.O. como un campo basado en "valores" que promueven cambios positivos humanísticos a todo nivel dentro de la organización, tiene que ver con mejorar las condiciones y las vidas de las personas en las organizaciones y se relaciona con ayudarles dentro del marco de sus tareas diarias.

De esta manera, se destaca como todos de los autores, entre ellos, Beckhard (1969), Bennis (1969), Burke y Horstein (1972), definen el Desarrollo Organizacional (D.O.) utilizando la palabra cambio, lo conciben como una metodología, una táctica o una estrategia para implantar cambios en las organizaciones en pro de la eficiencia de las mismas.

Ahora bien, se puede deducir que los autores no relacionan el D.O. con procesos de cambios superficiales basados en estructura y técnicas de la organización; sino más bien con procesos de cambio profundo, que impactan creencias y actitudes; es decir, que tiene que ver directamente con los individuos y grupos que la componen. En este sentido, el Desarrollo Organizacional se enfoca en aspectos tales como: equipos de trabajo, comunicación, liderazgo y dirección, identificación con la organización, satisfacción del personal, entre otros.

Cabe señalar que el D.O. incluye diferentes fases como la recolección de datos, diagnóstico, acción, planeamiento, intervención y evaluación, orientados a mejorar la eficiencia de la organización (Beer, 1980, p. 10). En este sentido, se analizan algunas de estas fases con mayor profundidad en los siguientes apartados.

2.2.1 Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico es el proceso mediante el cual se recopila información acerca de la empresa cliente con el fin de definir su "Estado Actual" y poder tomar las acciones necesarias para mejorar el sistema (French y Bell, 1996). Para Falleta (2005), el diagnostico organizacional consiste en determinar o valorar el nivel de funcionamiento de la organización para diseñar las intervenciones apropiadas para el cambio.

El diagnóstico es una de las fases más importantes del D.O. ya que un diagnóstico inadecuado puede causar daños mayores a la organización. El requerimiento para las actividades de diagnóstico se deriva de dos necesidades: la primera es conocer el estado de las cosas, o "lo que es"; la segunda es conocer el efecto o las consecuencias de las acciones (French y Bell, 1996).

El componente de diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema, dependiendo del foco de interés del cliente, ya sea el sistema total o alguna parte del todo. Del diagnóstico surgen la identificación de puntos fuertes, las oportunidades, las áreas problema, si existe alguna discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual (French y Bell, 1996).

En el diagnóstico en D.O. se percibe a la organización como un sistema total y se considera que representa la teoría de los sistemas abiertos (Katz y Kahn, 1978), según la cual, una organización puede ser vista como un sistema total con entradas, intermedios y salidas, conectadas por uniones de retroalimentación. Las uniones de retroalimentación ilustran la idea de que los sistemas son afectados por las salidas, así como sus entradas.

En la práctica, el consultor parte de una comparación de "lo que es" con "lo que debería ser", descubriendo brechas entre las condiciones reales y las deseadas. Después se desarrollan planes de acción para cerrar esta brecha; y los efectos (las consecuencias) de estos planes de acción se vigilan constantemente para medir el progreso hacia la meta (French y Bell, 1996).

Para recopilar y procesar la información hay una colaboración activa entre el practicante de D.O. y los miembros de la organización acerca de aspectos

optimizar el funcionamiento. Este término proviene del autor Kurt Lewin y fue utilizado por primera vez en 1944, basado en las tres etapas del cambio social: descongelación, movimiento y recongelación. Este enfoque permite fusionar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social que responden a problemas sociales y pudiendo lograr en forma simultánea avances teóricos y cambios sociales (Lewin, 1974, p. 143).

Este enfoque permite abordar los hechos sociales como dinámicos y cambiantes, por lo que están sujetos a los cambios que el mismo proceso genere. Consiste en recopilar datos, retroalimentar con los datos recaudados al cliente y planificar una acción que genere un cambio en función de esta información. Esto puede repetirse en varios ciclos para abordar diferentes aspectos del mismo o diferentes problemas (French y Bell, 1996).

Esta orientación se fundamenta en la creencia de que es el cliente quien mejor conoce su realidad y quien tiene el interés genuino por mejorar la situación–problema, además, éste puede apoyar más la iniciativa de cambio si participa en su creación (French y Bell, 1996).

2.2.2 Intervención Organizacional

El D.O. es un proceso para mejorar el desempeño de la organización que se lleva a cabo mediante intervenciones o actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas están relacionadas con el mejoramiento de la organización (French y Bell, 1996).

Comúnmente, una de cuatro condiciones da origen a la necesidad de las intervenciones del D.O.: 1) Existe un problema y se llevan a cabo acciones correctivas para "arreglarlo", 2) Hay una oportunidad y se desarrollan

acciones para aprovecharla, 3) Algunos aspectos de la organización están desalineados y se desarrollan intervenciones para que vuelvan a estar en sincronía y 4) Cambia la visión que guía a la compañía y se desarrollan acciones para crear las estructuras, los procesos y la cultura necesarios que apoyen la nueva visión para convertirla en una realidad (French y Bell, 1996).

La estrategia de intervención se basa en respuestas a preguntas como las siguientes: ¿Cuáles son las metas generales de cambio y mejoramiento del programa? ¿Qué partes de la organización son más receptivas al programa de D.O.? ¿Cuáles son los puntos ventajosos clave en la organización? ¿Cuáles son los problemas más apremiantes? ¿Qué recursos hay disponibles para el programa, en términos del tiempo, la energía del cliente y de los facilitadores internos y externos?. Las respuestas a estas preguntas llevan al practicante a desarrollar un plan para saber en dónde debe intervenir en el sistema, qué debe hacer, cómo debe establecer la secuencia de las intervenciones, entre otros (French y Bell, 1996).

En los programas de acción de D.O. se traducen las metas en acciones o conductas observables, explícitas y mesurables, asegurándose de que las acciones tengan pertinencia y utilidad para el logro de las metas (French y Bell, 1996).

De esta forma, el proceso de intervención organizacional puede ser visto como la interacción programada con los trabajadores con el objeto de implementar algún proceso dentro de un subsistema laboral (Cabrera, 2000). Otra definición sostiene que las intervenciones del D.O. son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos) se dedican a una tarea o una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional.

Por su parte, French y Bell (1996) sostienen que los tipos de intervenciones dependen directamente del diagnóstico y del objetivo que se pretenda alcanzar, es decir, el tipo de cambio o resultados que se planeen dentro de la empresa; lo importante es escoger el tipo de intervención más adecuado, ya que al igual que el diagnóstico, al escoger la intervención equivocada, el resultado puede ser muy pobre o perjudicial para la empresa cliente.

Algunas técnicas de intervención de D.O. (Chiavenato, 2000, p.455) son: laboratorios de sensibilidad (grupos de entrenamiento); análisis transaccional (autodiagnóstico de las relaciones interpersonales); consultoría de procesos; desarrollo de equipos; reunión de confrontación (modificación del comportamiento); retroalimentación de datos o feedback (suministros de información).

Existen distintas clasificaciones de las intervenciones según: a) Efecto causal: procesal, estructural, cultural, relacional, de perspectiva, de experimentación, entre otros. b) la acción: aceptación, catalítica, de confrontación, de prescripción, de teorías y principios. c) Resultados que se pueden esperar: feedback, conciencia de las normas socio-culturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales, aumento de la interacción y la comunicación, confrontación, educación, participación, responsabilidad creciente, entre otros (Martínez, 1999, c.p Gaynor, 2003).

A continuación, se exploran alguno de los factores que se consideran para planificar y ejecutar intervenciones de D.O.: definir una estrategia, metas y resultados esperados, estructurar las actividades, planificar la composición del grupo, crear el ambiente propicio, aprender la forma de resolver un problema y "aprender la forma de aprender" tanto acerca de la tarea como del proceso (French y Bell, 1996).

Por último, es necesario analizar los hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman. ¿Las acciones tuvieron los efectos deseados? ¿Se solucionó el problema, o se aprovechó la oportunidad? Si la respuesta es positiva, los miembros de la organización avanzan a problemas y oportunidades nuevas y diferentes; si la respuesta es negativa, los miembros inician nuevos planes de acción e intervenciones para resolver el problema (French y Bell, 1996).

2.2.3 Cambio Organizacional

El cambio tiene diferentes facetas. Para el presente estudio la perspectiva de cambio que se explorará se refiere al cambio en las organizaciones.

Según Kurt Lewin (1974, p. 147), todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el "punto de equilibrio" es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, se puede entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen.

Mello (1994) sostiene que el cambio es: "La modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos".

Para French y Bell (1996) cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo. El cambio puede ser deliberado o accidental y la magnitud del cambio puede ser grande o pequeña. Desde el punto de vista de su alcance, puede afectar a muchos elementos de la organización o solo a algunos cuantos. Además, puede ser rápido o lento. El nuevo estado de las cosas puede tener una naturaleza totalmente diferente del antiguo estado de

las cosas (cambio de segundo orden), o bien, puede tener la misma naturaleza con nuevos aspectos o características (cambio incremental o de primer orden). Cada una de estas facetas es importante, porque todas requieren de diferentes acciones por parte de los líderes y de los practicantes del D.O.

El Cambio Organizacional es un proceso dinámico que consiste en identificar y programar los cambios que son necesarios para resolver la resistencia a los mismos y manejar la ambigüedad que viene anexa a ellos (Jongs y Storm, 1994). Este proceso dinámico es intencional y va orientado a unos fines específicos.

Según Chiavenato (2000), el proceso de cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de fuera o de algunas partes de la organización. Estas fuerzas son las llamadas exógenas, que provienen del ambiente externo y crean la necesidad de un cambio interno, y las fuerzas endógenas, que crean la necesidad de cambio estructural y comportamental proveniente de la tensión organizacional interna.

Han existido muchos enfoques y estudios para entender la manera más apropiada en la que el cambio ocurre. La concepción inicial de llevar acabo el cambio se basa en la idea de "descongelar", "mover" y "volver a congelar" (Lewin, 1974, 143). Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo. Por otro lado, Ralph Kilmann (1989, p. 13-14) plantea 5 trayectorias para el cambio que incluyen la cultura, habilidades gerenciales, equipos, estrategia–estructura y el sistema de recompensas. Otros autores, Porras y Roberston (1992) desarrollaron el modelo de "análisis de flujo" el cual sostiene que al cambiar el escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiará también.

Por último, el modelo de Burke-Litwin (1992) plantea como variables: el desempeño individual y el desempeño de la organización, este modelo define un "cambio transaccional" y un "cambio transformacional", el primero dirigido a la cultura de la organización y el segundo dirigido al ambiente de la misma. La ventaja de este modelo es que permite identificar el tipo de cambio que se requiere para luego optar por la opción transformacional o transaccional, dependiendo de la naturaleza del cambio.

Todos estos modelos son de gran utilidad y no son excluyentes sino más bien, son diferentes maneras de abordar la temática del cambio.

Para entender los cambios de las organizaciones a largo plazo, se desarrollaron formas de pensar acerca de los diferentes tipos de cambio que enfrentan las organizaciones. En este sentido, el cambio organizacional puede ser entendido en dos dimensiones (French y Bell, 1996): a) según su alcance: pueden ser incrementales (focalizados en mantener o reestructurar la congruencia y los procesos gerenciales básicos de la organización); o estratégicos (implican un rompimiento del patrón recurrente de congruencia y ayudan a la organización a moverse a una nueva configuración más compleja, siendo más intensos que los incrementales). b) según su posición temporal: pueden ser reactivos (en respuesta a un evento o serie de eventos que llevan a crear una serie de actividades en corto tiempo con poca preparación); o anticipatorio (se anticipan a eventos externos que pueden ocurrir y son menos intensos).

En base a estas dimensiones los cambios pueden ser de: a) Entonación: cambio incremental anticipando eventos futuros. b) Adaptación: cambio incremental en reacción a eventos externos. c) Reorientación: cambio estratégico anticipando eventos futuros, enfatizando continuidad con el pasado y evaluando el mismo. d) Recreación: cambio estratégico en reacción

a eventos externos que requieren ser implementados radicalmente (French y Bell, 1996).

Por su parte, Burke y Litwin (1992) sostienen que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión, la estrategia y la cultura organizacional producen cambios transformacionales, es decir, cambios revolucionarios y fundamentales que alteran la naturaleza de la organización y la cultura organizacional. Mientras que, las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales liderazgo, estructura, políticas y procedimientos originan cambios transaccionales o cambios de primer orden, es decir, cambios evolutivos y de adaptación, en el cual se cambian las características de la organización pero se mantiene su naturaleza fundamental.

Por otra parte, en todo proceso de cambio organizacional interactúan cuatro factores interdependientes como los son: la estructura, los procesos, la tecnología y las personas (Bazan y Sanz, 1997). Uno de los aspectos primordiales en el manejo exitoso del cambio es clarificar los roles de las personas que participan en el mismo de manera de asegurar que cumplan adecuadamente con sus responsabilidades. Entre los roles están: blancos del cambio, patrocinadores, agentes de cambio, partidarios, gerente de transición, entre otros (Ernst & Young, 1994; Bazan y Sanz, 1997).

Una de las dificultades de la introducción del cambio es que algunas personas se benefician, mientras que otras sufren pérdidas, por lo que se resisten a él. En este sentido, la resistencia al cambio constituye una conducta natural del ser humano ante situaciones de cambio y todo aquello que dista en alguna medida del esquema de pensamiento y acción vigente (Jansen, 2000; Quirant y Ortega, 2006).

Las causas de la resistencia al cambio pueden deberse al temor a lo desconocido, desconfianza hacia los líderes del cambio o sentimientos de seguridad amenazada. Además, se ha encontrado que la gente no se resiste necesariamente al cambio, sino que se resiste a la pérdida de estatus y poder, remuneración o comodidad relacionada con el cambio (Jansen, 2000). También puede deberse al temor a la diferencia que hay respecto a lo habitual y rutinario, a la incertidumbre sobre los nuevos procesos y resultados esperados y al aumento de las demandas de trabajo generadas por el cambio (Rabelo, Ros y Torres, 2004). Shapiro y Kirkman (1999), sostienen que puede tener lugar la anticipación o preocupación por la injusticia que puede traer un cambio y la creencia de que los intentos de la gerencia por "vender" los beneficios del mismo, pueden ser una cortina de humo para despidos.

No obstante, aun cuando la mayoría de las investigaciones perciben a la resistencia al cambio como negativa, ésta puede resultar positiva para ciertos propósitos como propiciar que los agentes y líderes reevalúen el cambio visualizado y motiven mejor y más efectivamente al vender la visión propuesta y los objetivos (Coetsee, 1999; Orengo, Grau y Peiró, 2002).

2.2.4 Eficiencia Organizacional.

Como se describió anteriormente, la mayoría de los esfuerzos de cambio planificados en el D.O. están destinados a aumentar la eficiencia organizacional, lo que no difiere en el presente estudio. La eficiencia organizacional ha sido un área extensamente investigada en las etapas de desarrollo tempranas de la teoría organizacional. A pesar de algún consenso general, todavía falta un acuerdo en la definición y operacionalización de este concepto (Henri, 2004).

No obstante, la eficiencia organizacional tiene que ver con la salud de la organización y la manera de obtener los resultados esperados (Falleta, 2005), más que con el logro de la meta, que es la eficacia (Robbins, 1999). Stoner, Freeman y Gilbert (1996) definen la eficiencia como la habilidad para minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos organizacionales. Robbins (1999) la define como la relación entre los recursos que se utilizan y el producto, que procura minimizar los costos de los productos.

Los problemas de eficiencia organizativa pueden surgir en cualquier situación, debido sobre todo a estructuras inadecuadas por crecimientos apresurados, cambios en la tecnología o de alguna de las muchas otras modificaciones que son difíciles de prever (Mintzberg, 2003).

Otros problemas provienen de las tensiones que pueden dilatar o retrasar las comunicaciones internas, lo que incrementa la complejidad de las mismas y la burocracia. De esta forma, la organización corre el riesgo de no poder adaptarse a los cambios que se producen en el mercado y otros factores medioambientales (Mintzberg, 2003).

Otros factores que conducen a prácticas ineficaces e ineficientes dentro de la empresa pueden ser: políticas discrepantes, inadecuada integración de especialistas funcionales, comunicación deficiente, insuficiente descentralización de decisiones, funciones y responsabilidades mal definidas, entre otros (Robbins, 1999).

2.3 Modelo Organizacional: Variables y Componentes

Habiendo definido los conceptos fundamentales del Desarrollo Organizacional, es necesario comprender la definición de modelos

organizacionales. En este sentido, un modelo organizacional es una representación de una organización que ayuda a entender más clara y rápidamente lo que se observa en las organizaciones. Los modelos permiten nombrar la realidad y categorizarla; formular hipótesis e identificar y relacionar determinadas variables para explicar la realidad (French y Bell, 1996). Los modelos también ayudan a mejorar el entendimiento del comportamiento organizacional, ya que proveen una manera sistemática de recolectar datos sobre la organización y un lenguaje común (Burke, 1988).

Para realizar, dentro del marco de la investigación-acción, el diagnóstico del funcionamiento de la Dirección de Finanzas de XYZ de Venezuela, y poder luego tomar acciones para mejorar el mismo, se diseñó un modelo organizacional que enfatiza las relaciones, especialmente las interdepartamentales.

A continuación se presenta el Modelo Organizacional, denominado "Modelo de Relación Grupal", diseñado especialmente para abordar tanto el Diagnóstico como la intervención sobre la Dirección de Finanzas de XYZ de Venezuela y que sirve de guía en esta investigación, seguido por la definición de cada uno de los elementos componentes de las 6 variables postuladas en el Modelo.

Este modelo ofrece una visión holista del proceso estudiado y engloba diferentes aspectos considerados por los modelos clásicos (Medina, S/F), tales como: Relaciones, Estrategia, Estructura, Liderazgo, Sistemas y Recursos Humanos. Igualmente, es un enfoque sistémico que toma en cuenta los insumos del sistema (recursos, oportunidades, demandas, presiones, entre otros), así como la forma en la cual el sistema transforma la energía y los insumos para producir resultados, además de considerar la interacción entre los distintos subsistemas que la conforman.

Figura 1: Modelo Organizacional de Relación Grupal

De igual forma, permite determinar los puntos fuertes, áreas de mejora, oportunidades no aprovechadas y discrepancias entre la visión de futuro y la situación actual de la Dirección de Finanzas, así como examinar la realidad organizacional con el objetivo de detectar los factores de interacción relevantes, evaluar la importancia de cada uno y priorizar áreas críticas, además de generar conclusiones previas a la selección del tipo de intervención, sirviendo de guía para orientar acciones de optimización de la eficiencia organizacional de la Dirección de Finanzas.

Las variables que conforman el Modelo Organizacional de Interrelación Grupal son: Relaciones, Liderazgo, Estrategia, Estructura, Recursos Humanos y Sistemas. Asimismo, este modelo contempla dos componentes, por una parte los insumos y la eficiencia que ofrece el Proveedor a la organización de Finanzas y por otra, las necesidades y expectativas demandadas por el Cliente.

2.3.1 Relaciones

La variable relaciones es el elemento central del modelo, ya que se identificó que en la Dirección de Finanzas las relaciones no son fluidas e interfieren con su funcionamiento. En este apartado se realiza una breve descripción de las relaciones grupales e interdepartamentales, comunicación, trabajo en equipo, clima, conflictos y poder.

Para comenzar, cabe señalar que Stoner, Freeman y Gilbert (1996) definen a la organización, como "un patrón de muchas relaciones simultáneas entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes."

Relaciones Grupales e Interdepartamentales

En primer lugar, se debe partir de que el ser humano es un ser relacional, ya que son las relaciones las que definen la naturaleza social de todo individuo, quien se halla inserto en un tejido social complejo que orienta su acción (Fischer, 1992).

Es necesario estudiar cuáles son los elementos que favorecen la formación y mantenimiento de las relaciones. Según Fischer (1992), éstas se establecen más fácilmente si existe proximidad y semejanza-complementariedad (reciprocidad de intereses, opiniones, gustos, formas de comunicar), entre otros determinantes.

Para entender las relaciones grupales e interdepartamentales, se debe primero comprender qué es un grupo. En ese sentido, un grupo de trabajo es

un conjunto de dos o más personas que interactúan con interdependencia para alcanzar objetivos comunes (PSYCSA, 2001).

Robbins (1999) define al grupo como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, unidos para alcanzar determinados objetivos específicos. Además, sostiene que los grupos de trabajo no son turbas desorganizadas, pues tienen una estructura que modela el comportamiento de sus miembros, que hace probable la explicación y predicción de una gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como de su desempeño en general.

Los grupos pueden ser formales o informales. Los primeros están definidos por la estructura organizacional y tiene determinadas funciones de trabajo designadas. En ellos, el comportamiento está establecido por las metas organizacionales y dirigido hacia su cumplimiento (Robbins, 1999).

Una organización está compuesta por distintos grupos y distintos departamentos que deben relacionarse adecuada y eficientemente para el logro de los objetivos organizacionales. De esta manera, se hacen necesarios distintos mecanismos de integración entre los distintos grupos, los cuales son fundamentales para el funcionamiento de cualquier organización.

Por mecanismos de integración se entienden aquellos que permiten a las partes integrarse unas con otras. La cohesión es uno de ellos y es una condición básica de un grupo (Ros, 1996). Ésta consiste en el grado en que los miembros del grupo se sienten atraídos mutuamente a permanecer en el grupo. Los miembros del grupo con una cohesión elevada se comunican entre sí en mayor medida, mantienen una interacción con intención positiva, son cooperativos y amistosos. Otro mecanismo es la influencia social, ya que los miembros atraídos por el grupo están motivados para comportarse de

acuerdo a los deseos de los demás miembros y tener mayor conformidad con las normas y estándares del grupo.

Comunicación

La comunicación es uno de los medios para establecer relaciones interpersonales (Fischer, 1992). Aparece en el mismo instante en que la estructura social comienza a configurarse, ya que donde no hay comunicación, no puede formarse ninguna estructura social (Pasquali, 1978).

John Fiske (1982) define la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes". Mota (1988) la define como la transmisión de un mensaje directa o indirectamente de un emisor a un receptor y de éste a aquel a través de medios personales o masivos, humanos o mecánicos, mediante un sistema de signos convenido. Del mismo modo, Fernández (1999) opina que para que se dé la comunicación, es necesario un sistema compartido de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo, es decir que quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.

Etimológicamente, la palabra "Comunicación" se refiere a común-acción, lo que se entiende como la coordinación de acciones. Así, la comunicación es más que el intercambio de información. En este sentido, Berlo (1979) afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas.

En el proceso de la comunicación, se observan diferentes elementos (Baron y Byrne, 1998): A) Emisor: persona que envía el mensaje. B) Codificación: proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos. C) Mensaje: expresa el objetivo que persigue el comunicador y

lo que espera comunicar a su destinatario. D) Medio de Comunicación: canal por el cual es enviado el mensaje. E) Decodificación: es la interpretación que hacen los receptores del mensaje en función de sus propias creencias, conocimientos y experiencias. F) Receptor: persona que recibe e interpreta el mensaje. G) Retroalimentación: respuesta enviada por el receptor, luego de recibido e interpretado el mensaje. H) Ruido o Interferencia: cualquier factor que distorsiona la intención que persigue el mensaje.

Existen barreras para una comunicación eficaz que ocurren principalmente en las etapas de codificación y decodificación, donde ocurre la interpretación de las personas, ya que puede ocurrir la percepción selectiva causada por las necesidades, motivaciones, experiencias, entre otras; defensas, cuando la persona se siente amenazada por el contenido del mensaje; entre otros (Robbins, 1999).

En otro orden de ideas, específicamente en el ámbito organizacional, Gary Kreps (1995) define a la comunicación organizacional como "el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella".

La comunicación organizacional puede ser: interna: dirigida al personal de la organización y externa: dirigida a diferentes públicos externos a la organización (Fernández, 1999). También puede fluir de forma vertical, horizontal, paralela y diagonal. Centrándose en la vertical, ésta puede ser descendente (utilizada por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones) o ascendente (utilizada para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sentir de los empleados y captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación) (Katz y Kahn, 1990).

La comunicación tiene cuatro funciones principales (Robbins, 1999): a) controla el comportamiento individual mediante guías formales e informales; b) motiva; c) permite la expresión emocional y d) permite la evaluación y cumplimiento de metas establecidas. No obstante, en la mayoría de los casos, las dificultades en la empresa se basan en fallas en el proceso comunicativo.

De esta forma, una organización debe preocuparse por establecer y mantener una comunicación efectiva entre sus miembros y unidades. En este sentido, Lair Ribeiro (2000), explica que la comunicación eficaz significa adecuar los canales de comunicación entre el emisor y el receptor, a fin de lograr el entendimiento del mensaje transmitido. Por su parte, Bennis (1991, c.p Gaynor 2003), indica que la comunicación efectiva es la capacidad de transmitir información clara y sencilla, y de crear vínculos comunicacionales con sus seguidores a través del uso de recursos que amplían este proceso.

Para concluir este apartado, cabe destacar la importancia de la comunicación efectiva como condición primordial para el establecimiento y mantenimiento de relaciones grupales e interdepartamentales efectivas.

Trabajo en Equipo

Los equipos siempre han sido una base importante del D.O., pero hay una conciencia creciente de la habilidad única de los equipos para crear sinergia, responder de manera rápida y flexible a los problemas, ser innovadores y encontrar nuevas formas de desempeñar el trabajo, y satisfacer las necesidades sociales en el lugar de trabajo (Dyer, 1995).

Un equipo es un grupo de individuos con destrezas complementarias que trabajan juntos para fabricar productos o brindar servicios por los cuales son mutuamente responsables, compartiendo propósitos comunes, metas de rendimiento, maneras de proceder y responsabilidad mutua (Katzenbach, 1998).

"Un equipo es una forma de grupo, pero posee ciertas características en mayor grado que los grupos ordinarios, incluyendo un mayor compromiso con las metas comunes y un mayor grado de interdependencia e interacción. Un equipo se compone de un número reducido de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables" (French y Bell, 1996, p.172).

"Es un conjunto de individuos que coordinan sus esfuerzos, aportan ideas y conocimientos, transfieren habilidades y toman decisiones de pleno consenso" (PSYCSA, 2001). Mientras que Álvarez (1997) lo define como un grupo energizado de personas que se han comprometido para lograr objetivos comunes, que trabajan y producen resultados de alta calidad.

Existen distintas clases de equipos, los cuales pueden ser clasificados de acuerdo a diferentes criterios, enmarcados en tres dimensiones (Morhman, Cohen y Mohrman, 1995): 1) según su misión pueden ser de trabajo, integrados (sirven de enlace), de gerencia o de mejora. 2) según su estructura, pueden ser más o menos formales, basada en proyectos, matriciales, etc. 3) según su duración, pueden ser temporales a permanentes.

Ahora bien, el trabajo en equipo se refiere a un estilo de trabajo que supone una interdependencia activa. No obstante, no siempre es fácil diferenciar un

equipo de una unidad tradicional de la organización. Para identificar a un equipo real hay que estar en la presencia de las siguientes condiciones: a) los miembros reconocen su interdependencia; b) tienen un sentido de propiedad sobre el trabajo; c) existe apertura para escuchar los puntos de vista de otros; d) ven el conflicto como algo normal que puede generar resultados positivos y saben cómo manejarlo de la mejor manera, lo asumen como un fenómeno constructivo; e) hay un liderazgo compartido excepto en los casos de emergencia, en los cuales se comprende que el líder tome decisiones (Ros, 1996).

Además, en los equipos prevalece un ambiente relajado y de apertura, comprensión y aceptación de la tarea del equipo y de las asignaciones de cada quien, las decisiones por consenso (no por voto de la mayoría), la existencia de desacuerdos con respecto a aspectos de las ideas y métodos pero no con respecto a las personalidades y las personas, entre otras (French y Bell, 1996). Katzenback y Smith (1993) añaden además que poseen disciplina y definen un enfoque de trabajo común.

En sentido general, los equipos comparten identidades, metas y objetivos comunes, éxitos y fracasos, cooperan y colaboran, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales. Por ello, no deben ser individualistas, deben ostentar un alto grado de compromiso y tomar decisiones por consenso y no por imposiciones (PSYCSA, 2001).

Entre las ventajas que tienen los equipos para las organizaciones se destaca que: aumenta la calidad del trabajo, se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización, se reducen los tiempos en las investigaciones, disminuyen los gastos institucionales, existe un mayor

conocimiento e información, surgen nuevas formas de abordar un problema, se comprenden mejor las decisiones, son más diversos los puntos de vista y hay una mayor aceptación de las soluciones (Galbraith, 1994).

Además, los equipos efectivos producen resultados que exceden con mucho al desempeño de los individuos no relacionados. Los equipos crean una sinergia, es decir, la suma de los esfuerzos de los miembros de un equipo es mucho mayor que la suma de los esfuerzos individuales, d ehecho, pueden realizar tareas tan complejas que no es posible que las desempeñen los individuos. Además, los equipos satisfacen las necesidades de las personas de una interacción social, de nivel social, reconocimiento y respeto (Galbraith, 1994).

Por estas razones, es necesario que una empresa trabaje en la formación y mantenimiento de equipos efectivos en lugar de grupos. Según Ken Blanchard (1985, p. 22), conocido consultor gerencial y autor de la serie libros "One Minute Management Books", es necesario compartir tres cosas para que en una empresa se comience a trabajar en equipo: 1) compartir la información; 2) compartir responsabilidades; 3) compartir los beneficios.

La cohesión en los equipos, combinada con normas de rendimiento, genera alta productividad y la alta productividad a su vez estimula la cohesión, de esta manera se pone en práctica una especie de círculo virtuoso. Pero por el contrario, la cohesión por si sola, sin normas de rendimiento claras podría derivar en menor productividad (Robbins, 1996).

Una participación disfuncional en el equipo indica que algo marcha mal. Es entonces necesario un diagnóstico más profundo de la organización y sus conflictos. Algunos ejemplos de participación disfuncional son: la agresión, de forma directa como la ironía, el desprecio, la hostilidad y la indiferencia; el

bloqueo desde actitudes negativas, la resistencia, la negación continua, el desacuerdo constante, la oposición a la lógica, la falta de cooperación, la obstrucción para impedir la feliz culminación del trabajo y el desvío de la atención hacia temas menos significativos; la deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones. Además, pueden observarse otras actitudes negativas y disfuncionales como: la división, el exceso de llamado de atención, la necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos (Heller, 1998).

Clima Organizacional

Las relaciones grupales e interdepartamentales generan un clima particular dentro de la organización y viceversa; el clima organizacional que prevalece en un organización permite el surgimiento y mantenimiento de determinadas relaciones sociales. Brunet (1987) afirma que la forma de comportarse de un individuo y las relaciones que establece en el trabajo dependen de la forma en que éste percibe el clima y los componentes de la organización.

El clima organizacional es la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. Está relacionado con las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral (Brunet, 1987). Es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales individuales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Yáber (1997) define al clima organizacional como las percepciones individuales de los procedimientos y prácticas de la organización. El medio

ambiente interno psicosocial de una organización tal y como es percibido individualmente por sus miembros.

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Está relacionado con la manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, las máquinas que se utilizan y la propia actividad de cada persona. La percepción del clima por parte de un empleado consiste en la respuesta a la pregunta ¿Te gusta trabajar en esa organización? (Brunet, 1987).

Se ha encontrado que dentro y fuera de una empresa pueden haber varios climas organizacionales diferentes (Brunet, 1987) y que estos pueden estar atados a los distintos grupos que conforman la organización. Likert (1967) propone cuatro tipos de clima organizacional: a) Autoritario- Explotador, b) Autoritario–Paternalista, c) Participativo-Consultivo, d) Participativo-En grupo.

Cabe señalar que la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, la personalidad, actitudes y nivel de satisfacción pueden influir sobre la percepción individual del clima organizacional. A su vez, el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. De esta forma, el clima organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento (Patterson, West, Shackleton y Cols, 2005).

Asimismo, el clima organizacional contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. En un clima participativo y abierto, los empleados desarrollan un sentimiento de pertenencia a la organización y a los objetivos que los rodean. Además, el clima estructura el aprendizaje

social de una organización. El refuerzo y el aprendizaje continuos, apoyados por el clima, podrían explicar la persistencia de un tipo de liderazgo particular y la resistencia al cambio que se puede observar en los líderes (Brunet, 1987).

En conclusión, la potencialidad de un buen clima organizacional, reside en proporcionar una mayor satisfacción de los individuos, una mejor ejecución de la tarea, una comunicación abierta, y fluida, favoreciendo los procesos de interacción interpersonal, grupal, intergrupal y organizacional (Patterson, West, Shackleton y Cols, 2005).

Conflicto

Una de las definiciones más conocidas del conflicto es la de Hocker y Wilmot, quienes definen el conflicto como "una lucha que se expresa entre dos partes interdependientes al menos, las cuales perciben metas incompatibles, recursos escasos e interferencia de la otra parte en la obtención de sus metas" (Picard, 2002).

Por su parte, Coser refiere que "el conflicto es una lucha sobre valores o reclamos de estatus, poder y recursos escasos, en los cuales el objetivo de una de las partes en conflicto es no sólo obtener los valores deseados, sino también neutralizar, injuriar o eliminar a sus rivales" (Picard, 2002).

Los conflictos pueden ser causados por discrepancias en valores, intereses, información, inequidad (Moore, 1986), jurisdicciones ambiguas o roles indefinidos, barreras de la comunicación, dependencia, regulaciones comportamentales, conflictos previos no resueltos (Filley, 1989 c.p. Fuentes 2000), así como relaciones de poder, resistencia al cambio, expectativas, personalidad, liderazgo, entre otros.

Los conflictos pueden ser reales, percibidos o imaginarios. De cualquier forma, se debe percibir una situación de afectación o interdependencia negativa, es decir, que los intereses sean divergentes (Fuentes, 2000; Picard, 2002). Cualquiera de estos tipos de conflictos puede causar pérdidas importantes de energía.

Los conflictos también pueden ser intrapersonales, interpersonales o personal-funcionales. En cuanto a los conflictos intrapersonales, se dan cuando una persona percibe como inalcanzables determinados fines que quiere lograr y posee sentimientos ambivalentes acerca de cuestiones a realizar en la empresa. Por su parte, los conflictos interpersonales pueden ocurrir cuando dos personas que tienen actitudes o estilos conductuales muy diferentes tratan de interactuar o comunicarse mutuamente (Peraza y García, 2005).

Por otra parte, los conflictos personales/funcionales son sumamente importantes, ya que las personas pasan dos terceras partes de su tiempo en el trabajo. Se dan cuando el comportamiento y actitudes naturales de una persona no están alineadas con las demandas del cargo que ocupa, produciendo pérdida de energía y estrés (Peraza y García, 2005).

Para la resolución de conflictos se utilizan diferentes herramientas y técnicas que permiten al equipo moverse de situaciones de conflictos inevitables dadas por diferentes puntos de vista, al desarrollo de nuevos puntos de vista y la reinterpretación de los conflictos. Se trata de deliberar hasta llegar a un consenso, de integrar puntos de vista opuestos sin hacer compromisos (Dyer, 1995).

De esta forma, la capacidad de manejar conflictos es un elemento básico dentro de un equipo u organización, sobretodo para establecer y mantener adecuadas relaciones interpersonales. Un conflicto manejado inadecuadamente puede generar que en una próxima oportunidad la persona que se sintió afectada prefiera no hablar y guardarse su opinión y que en una próxima oportunidad reaccione de una manera agresiva, siendo los dos extremos nocivos para las relaciones (Dyer, 1995).

Cada ser humano demuestra diferentes estilos de afrontamiento de conflictos que se mueven en un continuo que va entre la afirmación de uno mismo y la cooperación, pasando por competitivo, acomodativo, evasivo, de compromiso y colaborativo (Peraza y García, 2005). Para que se dé un adecuado manejo de conflictos, es necesario que el estilo de afrontamiento esté acorde a la situación. En la adecuada comunicación, radicarán las claves del adecuado manejo del conflicto.

Poder

Greiner y Schein (1990) definen el poder como: "La capacidad de influir sobre alguna persona o grupo de personas con el fin de que acepten nuestras ideas o planes". De acuerdo a Gibson, Ivancevich y Donelly (1994), "El poder es la habilidad para conseguir que otros hagan lo que uno quiere", por lo que es visto como una relación de influencia.

El poder como relación de influencia puede manifestarse de manera descendente, ascendente o lateral. De acuerdo a French y Raven (1959), existen además varios tipos de poder:

a) Poder Coercitivo: es la capacidad para castigar; el respeto se genera utilizando prácticas que elicitan temor. El castigo es la típica forma de lograr la obediencia o corregir las conductas inapropiadas.

b) Poder Experto: Es el poder de influir sobre los demás con base a una pericia especial, por lo tanto, es el poder que se ejerce al tener los conocimientos que otros requieren y no tienen; así que el respeto se genera por la necesidad más que por la admiración.

c) Poder de Recompensa: Es el que se genera por la capacidad que tiene una persona de recompensar a otros en la organización. La recompensa puede ser económica, o bien consistir en un reconocimiento o una promoción.

d) Poder del Puesto: Esto se refiere al poder formalizado que tiene una persona dada su posición o cargo en la organización.

e) Poder de Conexión: Es un poder referencial fundamentado en la capacidad del individuo para conectarse con todos los niveles de la organización; usualmente está ligado al carisma que genera la personalidad o la conducta de quien lo posee.

Existen algunos mecanismos para ejercer el poder: a) Legitimación: se basa en la autoridad para solicitar la petición, refiriendo políticas, procedimientos y reglas organizacionales. B) Presión: se recurre a advertencias disciplinarias y mecanismos de control para observar el cumplimiento de su propuesta. C) Coalición: Implica el apoyo que se busca en otros individuos para lograr influenciar el comportamiento de determinado seguidor.

Del mismo modo, para establecer y mantener relaciones de poder, los miembros de una organización se pueden ver inmersos en distintos tipos de juegos, así llamados por Penzer (1982): juegos de rutina como pasar la pelota, de promoción como el "congraciamiento" y eliminatorios.

Para concluir, la compleja variable relaciones grupales e interdepartamentales, puede tener un papel primordial en la consecusión de los objetivos organizacionales, de allí la relevancia de su evaluación para las organizaciones. En este sentido, es necesario considerar que se ve afectada por numerosos factores que la facilitan o entorpecen, tales como: la comunicación, el trabajo en equipo, clima, conflicto y poder.

2.3.2 Liderazgo

Otra variable de suma importancia para el adecuado funcionamiento de cualquier gerencia es la de "Liderazgo". En este sentido, la variable liderazgo abarca los estilos de supervisión, la manera en la que se toman las decisiones, se planifica y controla la consecución de resultados y se administran las recompensas en la gerencia.

Entre las muchas variables que influyen en el éxito del funcionamiento de un grupo están la situación particular, la membresía y el líder. La más importante es el liderazgo, debido a que un líder efectivo puede compensar el efecto negativo de otras variables (Hansen, Warner y Smith, 1981).

El liderazgo es el proceso de influir en los otros para que entiendan y estén de acuerdo sobre qué necesidades deben ser satisfechas y de qué manera puede hacerse eficientemente (Yukl, 2002).

Rauch y Bechling (1992, p. 47) definen al liderazgo como "el proceso de influenciar las actividades de un grupo organizado hacia el logro de metas". También es definido por House (1996, p.323) como "la habilidad de un individuo de influenciar, motivar y habilitar a otros para que contribuyan con la efectividad y el éxito de la organización".

El líder es solo uno de los posibles agentes de cambio dentro de un grupo, pero es el encargado de desarrollar uno de los más importantes factores facilitadores del proceso, creando la unidad cohesiva y el clima apropiado, modelando y estableciendo normas de conducta de los miembros (Hansen, Warner y Smith, 1981).

Se han discutido una amplia variedad de clasificaciones que describen los estilos de supervisión, pero la que parece más útil y comprehensiva resulta ser la de Kurt Lewin (1974), que divide los estilos de liderazgo con base en el tipo de poder que ejerce cada uno: autoritario, democrático y laissez-faire.

El líder autoritario se caracteriza por ordenar y esperar obediencia o aceptación inmediata, comprueba constantemente la producción, llevando una dirección basada en la recompensa y el castigo, no confía en la iniciativa de los empleados; la comunicación es descendente y unidireccional; centraliza en sí mismo el poder y la toma de decisiones, y la situación de trabajo es completamente estructurada por el líder, asumiendo la responsabilidad total y percibiéndose como el experto.

El líder democrático se caracteriza por consultar con sus subordinados acciones y decisiones, alentándolos a participar; dedica tiempo a la planeación; la comunicación es amplia y bidireccional, y descentraliza el poder interactuando con el grupo. No acepta ni asume la responsabilidad por la dirección ni por la solución de los problemas de sus miembros, confía en la habilidad de cada uno, por ende, su función es la de facilitador. Utiliza como herramientas principales la aclaración, síntesis, retroalimentación y el proceso de evaluación, busca integrar el grupo de tal forma que todos los participantes contribuyan al bienestar de los otros. Este liderazgo permite lograr un rendimiento satisfactorio en la tarea (aunque no siempre máximo),

un mayor compromiso con la misma y un clima de colaboración y satisfacción generalizados.

Por último, el líder laissez-faire se caracteriza por no establecer metas ni tomar decisiones, manteniéndose alejado de los empleados y dándoles rienda suelta en sus operaciones. Depende en gran medida de los subordinados para el establecimiento de sus propias metas. No elabora planes o procedimientos, su función es ser un miembro más. Este estilo es usado generalmente por principiantes o personas con una necesidad de gustar o agradar a los miembros.

En esta misma línea sobresalen los estudios sobre liderazgo llevados a cabo en el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan por Likert, Katz, Maccoby, Kahn y Sheashore (1960 c.p. Robbins, 1999), al mismo tiempo que aquellos realizados en la Universidad de Ohio, los cuales tenían objetivos de investigación similares: ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento que nombraron "orientación al empleado" y "orientación a la producción". Los líderes que estaban orientados al empleado eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes orientados a la producción, en cambio, tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin (Yukl, 2002).

Existe otra teoría dentro de la escuela humanista, la de Douglas McGregor (1960 c.p. Yukl, 2002), quien abordó el estudio del liderazgo enfatizando que la mayoría de las acciones gerenciales se desarrollan en función de la concepción positiva o negativa que el trabajador posea del líder. Para ello postuló dos tipos de liderazgo organizacional: la teoría X y la teoría Y. La primera se basa en la suposición de que las personas son pasivas y resistentes a las necesidades organizacionales e intentan motivar y dirigir a las personas para que se logren esas necesidades. El líder que se inspira en la teoría X se basa en modelos coercitivos, mecanicistas, económicos, ya que supone que el trabajador detesta el trabajo, no quiere responsabilidades, se mueve por motivaciones salariales y netamente económicas.

En el caso de la teoría Y se produce la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Los trabajadores están contentos con las tareas que se les ha encomendado, son responsables, demuestran su capacidad y su experiencia, y pierden rango las exigencias económicas. La teoría Y, está basada en la suposición de que las personas ya poseen una motivación y un deseo por la responsabilidad, e intentan arreglar las conductas organizacionales en tal forma que haga posible que ellos satisfagan sus necesidades mientras dirigen sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales (Yukl, 2002).

Otra concepción denominada "Enfoque Situacional", enfatiza la circunstancia o situación integrada por los siguientes elementos: la tarea a realizar, el poder del líder y las características del grupo específico (Yukl, 2002). Sostiene que el líder ideal es aquel que sabe procesar e integrar la información referente a los miembros, situación y sus propias características, pudiendo moverse en el continuo dependiendo de la situación del grupo y los problemas que se tratan.

El basamento del enfoque situacional, radica en que un líder exitoso debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las diferencias existentes entre subordinados y situaciones. Así, se puede encontrar al líder de orientación autocrática con seguidores maduros, motivados y responsables, lo que implica que los resultados no pueden ser los más efectivos; por el contrario, ese mismo líder puede operar con unos subordinados inseguros, jóvenes y no preparados, y sus resultados podrían ser más efectivos. De esta forma, no se plantea un estilo ideal de liderazgo para todas las situaciones, ya que lo que significa eficaz en un momento, puede no serlo en otro (Yukl, 2002).

Por su parte, el modelo de "Trayectoria-Meta" formulado por House (1996) plantea que el trabajo del líder consiste en crear un ambiente laboral, a través de la estructuración, el apoyo y las recompensas, que ayuden a los empleados a alcanzar metas organizacionales, siendo los roles más importantes, el de crear una orientación hacia las metas, y el de mejorar la trayectoria a seguir para que estas metas puedan ser alcanzables.

El desarrollo de esta teoría condujo al establecimiento de 4 clases de líder: a) Liderazgo Directivo: Orienta a los empleados sobre qué debería hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento. b) Liderazgo de Apoyo: Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratando a los trabajadores como iguales. c) Liderazgo Participativo: Consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones. d) Liderazgo Centrado en el Logro: Estimula al personal a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes, realzando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados (House, 1996).

Por otra parte, Bass (1990) postuló la teoría del liderazgo Transaccional-Transformacional, que se basa en las relaciones de intercambio entre líderes y seguidores, según la cual el liderazgo transaccional ocurre cuando los seguidores están motivados a desempeñar sus roles de común acuerdo con el líder a cambio de lograr recompensas o evitar castigos. Según esta orientación, el líder proporciona los recursos para el logro de los objetivos del grupo, recibiendo en recompensa, estatus, estima, influencia y legitimidad.

Este autor identificó dos factores como componentes del liderazgo transaccional, los cuales difieren con respecto al nivel de actividad de los líderes y a la naturaleza de la interacción con los seguidores: la recompensa contingente y gerencia por excepción. El reforzamiento contingente puede ser utilizado para mantener y mejorar los procesos organizacionales, y es facilitado por los gerentes, quienes hacen uso de sus facultades para premiar o castigar. En consecuencia, los líderes son los agentes de reforzamiento para los seguidores. Los líderes transaccionales con frecuencia utilizan dos intervenciones para modificar el comportamiento de sus subalternos a través de la recompensa: el reforzamiento contingente positivo, el reforzamiento contingente aversivo. Mientras que la gerencia por excepción se refiere a que el líder toma acciones correctivas e interviene sólo cuando ocurren errores o desviaciones (Bass, 1990).

En relación al liderazgo transformacional, éste se concibe como un líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, quien es capaz de tener un profundo efecto en sus seguidores. En este sentido, se le ha calificado como: movilizador, inspirador, exaltador y exhortador (Bass, 1990).

El liderazgo transformacional está más cerca del prototipo de liderazgo que las personas consideran al describir a su líder ideal y a proveer un modelo de

rol con el cual los subordinados se quieren identificar (Bass y Avolio, 1996). Según estos, el liderazgo transformacional ocurre cuando los seguidores están movidos a aumentar su conciencia acerca de qué es importante, a un nivel más alto de la jerarquía de necesidades de Maslow, y a trascender de su propio auto-interés por el bien del grupo, de la organización o de la sociedad. De acuerdo a estos autores, para lograr una óptima efectividad, los líderes deben ser tanto transaccionales como transformacionales.

El basamento del enfoque transformacional radica en que el grupo debe reconocer al líder, por su manera de ser, por su visión de la vida, del mundo y de las personas con quienes se interrelaciona. Este liderazgo transformador tiende siempre hacia una permanente readecuación y va en la búsqueda de impulsar el desarrollo de quienes son sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, además de su desempeño (Yukl, 2002).

Habiendo expuesto algunas de las teorías de liderazgo más conocidas que permiten comprender mejor esta variable y su aplicación para el presente estudio, cabe profundizar un poco en el concepto de recompensas. En este sentido, Blanchard (1985, p. 22) sostiene que mientras el líder anima a los empleados a cambiar, desde ser contribuyentes individuales hacia ser miembros de equipos, ese proceso se hace más fácil si los premios son orientados también al nivel del grupo. En esto es donde los programas de incentivos pueden ayudar. En vez de premiar a un solo ejecutor destacado, el líder debe asegurarse que el programa de incentivos recompense, tanto o más, el trabajo de todos.

Las recompensas de los grupos tienen el beneficio adicional de promover la cooperación más que la competencia entre los miembros del grupo. Y, por supuesto, si los esfuerzos del grupo conducen a altos grados de efectividad,

eficiencia, servicio al cliente, o innovación, las ganancias financieras para la organización también necesitan ser compartidas. Cuando a los trabajadores se les solicita dar más a la compañía, contribuir a la creatividad, y tomar más riesgos, ellos merecen compartir cualquier ganancia resultante.

2.3.3 Estrategia

La estrategia es concebida como el plan de acción de asignación de recursos que permite alcanzar los objetivos de la organización. Contempla las metas, objetivos, visión, misión, cultura, valores, asignación de recursos y políticas.

La importancia de esta variable radica en que la adaptación de la organización a su entorno sólo es posible a partir de la definición de una estrategia congruente que proporcione un marco de orientación para delimitar las decisiones y acciones a desarrollar durante un período de tiempo específico.

Estrategia, Metas, Objetivos, Asignación de Recursos, Políticas

La mayoría de las definiciones de estrategia incluyen la definición de los objetivos y los medios para lograrlos. La estrategia puede ser vista como la guía según la cual se definen las acciones, el modelo de decisiones coherente, unificado e integrado para el logro de los objetivos establecidos y el medio para desarrollar las capacidades y competencias organizacionales que garanticen la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

La estrategia de una organización puede estar determinada por la interrelación de tres elementos clave: el entorno con sus amenazas y oportunidades, los recursos organizacionales y las aspiraciones de sus directivos (Boone y Kurtz, 1993).

Para formular una estrategia deben considerarse los siguientes factores críticos: el estado de la organización en relación con su entorno, los posibles cambios en ese estado y los efectos que las decisiones pueden tener sobre la organización. También se debe tomar en cuenta el ámbito o campo de actividades o negocios actuales y futuros de la organización, el conjunto de *recursos y habilidades que posee y domina la misma y las ventajas* competitivas frente a los competidores (Boone y Kurtz, 1993).

Por su parte, se pueden identificar tres niveles de estrategia (Boone y Kurtz, 1993):

1. Estrategia corporativa o global, busca la integración de la organización con el entorno, se centra en la elección de las distintas actividades de la organización y la combinación más adecuada de estas.
2. Estrategia de negocio, se refiere al plan de actuación directiva para cada una de las unidades estratégicas de negocio para determinar cómo desarrollar lo mejor posible las actividades correspondientes a la unidad estratégica.
3. Estrategia funcional, relacionada con la coordinación de las distintas políticas y acciones de cada área funcional. Persigue la determinación de cómo utilizar y asignar los recursos y habilidades en cada área funcional de cada actividad o unidad estratégica. Además, esta estrategia marca la contribución de las distintas áreas funcionales a los otros niveles estratégicos.
4. La unidad indisoluble y estrecha interacción de estos tres niveles de estrategia en un ambiente comunicacional asertivo resultan imperativos para el éxito organizacional. La correcta puesta en práctica de la estrategia seleccionada exige que se proporcionen las condiciones estructurales e instrumentales, y el aseguramiento del control de la ejecución y de su validez (Boone y Kurtz, 1993).

Visión y Misión

La visión y la misión de una organización se derivan y forman parte de la estrategia organizacional. La visión puede ser definida como la idealización del futuro de la empresa que le provee la dirección operativa para ejecutar un grupo de acciones y programas de soporte. La visión es una declaración inspiradora a largo plazo y expone de manera evidente el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa dentro y fuera de la empresa (Boone y Kurtz, 1993).

Cuando hay claridad conceptual y existe una visión compartida en una empresa acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante y existe un fuerte sentimiento de identificación y compromiso en la gente, de manera que el camino hacia el futuro lo realizan todos (Boone y Kurtz, 1993).

Por su parte, la misión organizacional es el enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización (Boone y Kurtz, 1993).

El objetivo de la misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas (Boone y Kurtz, 1993).

Valores

Los valores son orientaciones básicas o guías generales que dan orientación a la conducta, son adquiridos en el proceso de socialización a través de la internalización, y reflejan el contexto sociocultural en el que se desenvuelve (Salazar, 1979). Son estándares utilizables como guías para la acción o para evaluar o juzgar las situaciones.

Milton Rokeach (1973) los define como creencias relativamente permanentes de que un modo de conducta particular o que un estado de existencia es personal y socialmente preferible a modos alternos de conducta o estados de existencia.

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.) (Boone y Kurtz, 1993).

Estos afectan el desempeño en tres aspectos clave: proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a los clientes y el personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así, se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización (Harrington, Miles, Watkins, Williamson y Grady, 1996).

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como: compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente, sentido de pertenencia y

responsabilidad en sus acciones y observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma (Harrington y cols, 1996).

Además, el hecho de compartir los mismos valores hace que se presenten los siguientes beneficios para el talento humano de la empresa: una alta moral, confianza, colaboración, productividad, éxito y realización (Harrington y cols, 1996). No obstante, cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva bajos desempeños.

Es por esto último que resulta importante saber implementar los valores organizacionales, ya que resulta más sencillo definir una serie de "sentencias estratégicas" que practicarlas. Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones, etc. (Harrington y Cols, 1996).

Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización (García y Dolan, 1997). De esta forma, los valores para cada empresa suelen ser diferentes, asimismo su aplicación e identificación.

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo, pero sobretodo, el directivo debe dar ejemplo (García y Dolan, 1997).

Cultura Organizacional

Para Cantú (1997) la cultura organizacional es la parte más importante de la organización que está presente en todas las acciones y funciones que realizan todos los miembros que la componen.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los empleados de la organización (Robbins, 1999).

La cultura expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como costumbres, rituales, historias y un lenguaje especializado (Salazar, 1979).

Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento: La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (Boone y Kurtz, 1993).

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa (Robbins, 1999).

La cultura organizacional cumple con varias funciones importantes: a) Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. b) Facilita el compromiso. c) Refuerza la estabilidad del sistema social. d) Ofrece premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones. e) facilita la comunicación y cooperación en torno a un proyecto común (Robbins, 1999).

Por ultimo la cultura organizacional es considerada fuerte o débil en función del poder de influencia que ejerce en la conducta de sus miembros, es decir, en la medida en que facilite la identificación de la persona con los esquemas de percepción y actualización de la organización. Cada unidad y grupo comparten unos modos de actuar que dan pie a la existencia de subculturas e incluso contraculturas dentro de la cultura matriz de la organización. Aunque muchas organizaciones tienen subculturas (creadas en torno a los grupos de trabajo, con un conjunto adicional o modificado de normas), existe una cultura dominante que comunica a todos los empleados aquellos valores que la organización considera fundamentales (Robbins, 1999).

En conclusión, el componente estratégico funge como cerebro organizativo, en el sentido que provee lineamientos de hacia dónde va la organización y cómo se debe llegar a este destino.

2.3.4 Estructura

La siguiente variable "Estructura", abarca lo relativo a la organización que predomina en la Gerencia, cómo es el diseño de las tareas, los procesos y métodos de trabajo dentro de la organización, así como la capacidad gerencial para coordinar eficientemente los recursos materiales y humanos para alcanzar las metas de la organización.

Para Child (1977, p.10), la estructura "describe la asignación de responsabilidades a los individuos que la integran, denota el grado de especialización, el agrupamiento conjunto de los individuos para formar departamentos y el agrupamiento de estos para conformar la organización global. Designa las relaciones formales de autoridad, responsabilidad por las decisiones, número de niveles dentro de la jerarquía y alcance del control de gerentes y supervisores, incluye los sistemas y mecanismos que establecen los lineamientos para la comunicación y coordinación horizontal y vertical".

La estructura organizacional también puede ser definida como el "marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización" (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p.345).

En el mundo organizacional se pueden observar muchos tipos de estructuras diferentes: a) Organización funcional clásica: aquella donde el empleado tiene un superior claro. Los empleados están agrupados por especialidad. b) Organización proyectizada: aquella donde los miembros de los equipos son con frecuencia individuos designados. Gran parte de los recursos de la organización están involucrados en el proyecto, y los directores o gerentes de proyectos tienen la total autoridad y responsabilidad sobre las actividades, tiempos y el recurso humano asignado (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996; Robbins, 1999).

La fusión de los tipos de estructura mencionados, dan origen a un tercer tipo: c) la organización matricial, que permite a la empresa constituir equipos que incluyan personal de tiempo completo proveniente de distintos departamentos (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996; Robbins, 1999).

Los gerentes deben seguir cuatro pasos para organizar una empresa (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p.345): 1. División del trabajo: dividir la

carga de trabajo en tareas, de forma lógica para que puedan ser ejecutadas por personas o grupos. 2. Departamentalización: Combinar las tareas de forma lógica y eficiente. 3. Jerarquización: Especificar quién depende de quién en la organización. 4. Coordinación: Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha organización.

Aunado a estos conceptos, existe otro aspecto denominado "Diseño Organizacional", que consiste en la toma de decisiones por parte de los gerentes, para elegir la estructura organizacional adecuada a la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica esa estrategia (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996). En este marco de ideas, el diseño de la estructura de una organización depende de las funciones y la naturaleza del trabajo de las mismas.

De esta forma, las estructuras organizacionales deben plasmar el funcionamiento de la empresa, así como también la naturaleza y razón de ser de la misma. A través de la observación de un organigrama se pueden identificar elementos asociados a los canales de comunicación, a los niveles de toma de decisión y el tipo de organización a la cual se enfrenta el consultor (Robbins, 1999).

La estructura de una organización, además de estar plasmada en el organigrama (representación visual de la estructura de la organización), se ve reflejada en las descripciones de cargo, las cuales son reportes que presentan las tareas, actividades, deberes y responsabilidades que conforman una posición en la empresa (Sherman, Bohlander y Snell, 1998).

Además pueden contemplar las normas de desempeño, el conocimiento, experiencia y habilidades requeridas, el contexto del cargo, equipos

utilizados, entre otros. De esta forma, las descripciones de cargo proveen los siguientes beneficios: ayudan a los empleados a conocer las obligaciones de su cargo y especificar los resultados que se espera que logren, evitan malentendidos entre gerentes y empleados acerca de las labores a realizar, establecen el derecho de los supervisores a emprender acciones correctivas cuando no se realizan los deberes, especifican los lineamientos para el reclutamiento y selección de personal, desarrollan los criterios de evaluación de desempeño, entre otros (Sherman, Bohlander y Snell, 1998).

Otro concepto relevante para comprender el componente estructural de una organización es el de "formalización", que se refiere al grado en que están estandarizados los puestos en la organización. En las organizaciones donde existe gran formalización, hay descripciones explícitas de puesto, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan el proceso de trabajo (Robbins, 1999).

De esta forma, las empresas difieren en el grado de formalización de su estructura, procesos y métodos de trabajo, lo que es el grado de definición y claridad de los cargos, funciones y roles a desempeñar, así como la manera en que son desempeñados y las políticas y procedimientos que las guían.

Por último, una empresa en continua evolución debe vigilar la dimensión de su estructura para poder enfrentarse a las nuevas demandas que le son requeridas. Puede encontrase en un momento dado donde los responsables de la gestión se ven obligados a ir más allá de sus posibilidades y puede pasar bastante tiempo antes de que las responsabilidades sean revisadas y los trabajos delegados convenientemente (Robbins, 1999).

2.3.5 Recursos Humanos

La siguiente variable del modelo "Recursos Humanos", abarca el comportamiento de los empleados en relación a su madurez, competencias/aptitudes y actitudes como su motivación y compromiso.

Para comenzar, cabe señalar que las personas son el recurso encargado de desempeñar las funciones de la estructura y ejecutar los procesos utilizando la tecnología, con miras a lograr las metas organizacionales (Sherman, Bohlander y Snell, 1998).

La importancia del recurso humano radica en que los objetivos de una organización solo pueden alcanzarse a través del esfuerzo de las personas, por lo tanto, es esencial que los cargos de una organización cuenten con personal capacitado, motivado y comprometido para desempeñarlos. Cumplir con estas necesidades, requiere de una gerencia eficaz de los recursos humanos, la cual ayuda a elevar la capacidad organizacional para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida (Sherman, Bohlander y Snell, 1998).

Competencias y Aptitudes

Las tecnologías en rápido cambio exigen que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades. Para ello es necesaria la capacitación, que se refiere a los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros con el fin de que posean las competencias y aptitudes requeridas para desempeñarse adecuadamente (Sherman, Bohlander y Snell, 1998).

Por competencia se entiende la característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en el trabajo (Spencer y Spencer, 1993). Además, se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas por un proceso de trabajo, los cuales son factores predictores del alto desempeño.

Existen dos tipos de competencias: duras y blandas. Las duras se refieren al conjunto de conocimientos, aptitudes y habilidades asociadas a características evidentes, conocimientos y habilidades relacionadas directamente con la función técnica de cada disciplina y adquiridas a través de la educación formal o complementaria, experiencia, entre otros, las cuales son requeridas por un individuo para realizar exitosamente una función determinada (Spencer y Spencer, 1993).

Mientras que las competencias blandas se refieren al conjunto de características, conductas, actitudes y valores asociadas a características subyacentes como la personalidad, las cuales son requeridas por la organización para lograr la competitividad (Spencer y Spencer, 1993).

El valor más evidente que presentan las competencias, es que constituyen las vías y los medios para seguir el ritmo de los cambios y adaptarse a ellos. Las competencias que se basan y potencian el conocimiento crean en los individuos la capacidad de generar sus propias respuestas ante los problemas y sus posibles soluciones (Cortada y Hargraves, 2000).

De esta forma, las competencias juegan un papel importante en la creación de valor agregado en las empresas. Sin embargo, para que las competencias puedan llegar a convertirse en verdaderas ventajas competitivas, debe existir una clara comprensión de lo que se conoce y de la forma en que esto se relaciona con los recursos de la empresa, haciendo que las oportunidades

del mercado se correspondan con los dominios de las capacidades y los conocimientos, así como identificando y llegando al cliente que responderá al producto o servicio (Cortada y Hargraves, 2000).

En este sentido, las compañías están incorporando cada vez más la administración del conocimiento a su trabajo y consolidando las competencias para influir en la visión y en las estrategias de la organización. Esto permite a las organizaciones y a sus líderes operar con mucha más confianza en la toma de decisiones y en el establecimiento de las instrucciones (Cortada y Hargraves, 2000).

Por tal motivo, diseñar e implementar un modelo de competencias para una empresa puede traer numerosos beneficios como: crear un sistema compartido de conocimientos para los integrantes de la organización, facilitar la comunicación de expectativas de comportamiento, identificar y ayudar a fomentar conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados con los factores críticos para la ventaja competitiva, elevar el nivel de destrezas y habilidades de todos los colaboradores, reforzar valores importantes y apoyar el logro de objetivos dentro del negocio (Cortada y Hargraves, 2000).

Actitud

Para Morales (1999), una actitud es una tendencia psicológica que se expresa mediante la evaluación favorable o desfavorable de una entidad. Es un estado interno de cierta duración que puede manifestarse a través de tres tipos de respuestas: cognitivas, afectivas o conductuales y es el resultado de toda una serie de experiencias de la persona con el objeto actitudinal.

Las actitudes tienen varias funciones: 1. Adaptativa, pues orienta la acción, 2. Ideológica, cuando provee una explicación sobre algunas desigualdades

existentes en la sociedad, 3. Instrumental, cuando a través de ella se obtiene un beneficio personal y, 4. Expresiva de valores, cuando a través de ella se comunica una posición personal sobre cuestiones políticas y sociales (Morales, 1999).

Robbins (1999), al hablar sobre la actitud de un individuo hacia su trabajo, afirma que ésta abarca una evaluación favorable o negativa respecto a personas, objetos o acontecimientos, reflejando en definitiva un juicio hacia algo.

De esta forma, las actitudes y sentimientos hacia el trabajo envuelven un juicio valorativo, el cual lleva a tener una disposición favorable o desfavorable hacia el mismo. En este sentido, cabe subrayar lo importante que puede ser para las organizaciones su estudio, puesto que una actitud desfavorable en el trabajo puede conllevar resultados negativos para las empresas como una alta rotación, altos niveles de ausentismo y baja productividad.

Existen diversas actitudes que un individuo puede reflejar hacia el trabajo, entre ellas destacan la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Motivación Laboral

La motivación laboral es la disposición para hacer esfuerzos de alto nivel con el fin de alcanzar las metas organizacionales condicionado a la potencialidad de esfuerzos para satisfacer una necesidad individual (Yáber, 1997). Robbins (1999) sostiene que la motivación se refiere a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas.

Para Romero-García (1984), la motivación incluye tendencias tanto de aproximación como de evitación, además de que no es fácilmente observable, de tal forma que se infiere observando sus manifestaciones.

La motivación puede ser tanto extrínseca, propiciada por recompensas, castigos e incentivos; o intrínseca, manifestada en conductas que se realizan por el puro de placer de realizarlas y basada en una serie de necesidades psicológicas definidas, incluyendo la causación personal, la efectividad y la curiosidad (Reeve, 1994). Por su parte, los motivos humanos (aquellos que energizan, dirigen y mantienen la conducta) pueden ser evidentes o no tan evidentes, comprensibles e inexplicables, conscientes o inconscientes.

Para motivar a los trabajadores, los directores emplean varios tipos de recompensas extrínsecas (dinero, elogios, premios, comisiones, reconocimientos) y varios tipos de controles como fechas de entrega y controles de seguridad. Toda recompensa tiene dos aspectos funcionales: uno controlador y otro informativo. El primero se refiere a que se administra para controlar la conducta del otro, el segundo informa sobre lo competente que es el empleado en el trabajo. Mientras que los controles extrínsecos disminuyen la motivación intrínseca, las comunicaciones de competencia la aumentan (Reeve, 1994).

La relación entre el trabajo y la motivación va más allá de la participación dentro de una orientación extrínseca. Dos fuentes de insatisfacción laboral crónica relevantes al estudio de la motivación intrínseca son: 1) los conflictos interpersonales con otros trabajadores, especialmente los jefes y 2) los trabajos monótonos que no suponen ningún reto (Reeve, 1994).

La promesa de recompensa por las conductas productivas y la amenaza de castigo frente a las conductas no productivas representan una estructura de

incentivos que motiva a los empleados a trabajar de forma productiva. No obstante, los entornos laborales muy controladores poseen un impacto potencialmente nocivos sobre la motivación (Reeve, 1994).

Por otra parte, Romero-García (1984) posee una visión interesante acerca de la motivación en el trabajo. Afirma que en algunos casos, la gente trabaja en lo que puede, donde haya plazas vacantes, por lo que en esos casos, es esperable que la gente trabaje solo por el salario y que los intereses personales sean distintos al trabajo que realiza la persona.

Agrega que cuando un trabajador realiza una tarea que le es indiferente y a la cual no se siente espiritualmente asociado, el trabajo es solo la venta del esfuerzo físico y mental a un precio determinado.

De esta forma, para Romero-García (1984), la motivación intrínseca está presente cuando se desea hacer lo que se hace, y la recompensa es la realización de la actividad misma, cuando lo que hace aumenta sus sentimientos de autodeterminación y autonomía. Mientras que un empleado está extrínsecamente motivado cuando no deriva satisfacción de lo que hace y trabaja solo por el salario.

De acuerdo a la Teoría de Mc Clelland (1989), hay tres motivos básicos: logro, poder y afiliación. En primer lugar, la necesidad de logro es una orientación general a alcanzar cierto estándar de excelencia, a lograr cosas creativas y únicas en su género, fijarse objetivos desafiantes como sobrepasar y encontrar una mejor manera de hacer las cosas.

Por su parte, la motivación hacia la afiliación se manifiesta por la tendencia a establecer relaciones estrechas y amistosas, a preferir trabajar acompañados, a ver con preocupación la posible separación o ruptura de las

relaciones. Mientras que la motivación al poder se manifiesta en la toma de decisiones determinantes para el logro de los objetivos planteados, en buscar impresionar a los demás provocando fuertes emociones y en buscar posiciones de liderazgo en las que pueda influir en la gente para que cumplan sus tareas (Mc Clelland, 1989).

En este sentido, la motivación al logro es concebida por Romero-García (1984) como la motivación para el trabajo, ya que existe la tendencia del hombre a utilizar el trabajo como medio para su crecimiento personal y social, y a satisfacer las necesidades ligadas a la propia identidad, estableciéndose metas realistas alcanzables; mientras que las motivaciones de afiliación y poder no están directamente asociadas al trabajo.

Por otra parte, la satisfacción laboral difiere un poco de la motivación laboral, dado que ésta es una actitud general hacia el trabajo que refleja la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir (Robbins, 1999).

Compromiso Organizacional

La importancia del estudio del compromiso organizacional radica en las consecuencias positivas para una organización que se derivan de tener empleados comprometidos. En este sentido, se han establecido algunas relaciones negativas entre el compromiso organizacional y la rotación de personal, como también algunas relaciones positivas con respecto a actitudes como llegar temprano al trabajo, esfuerzo demostrado, desempeño y comportamiento ciudadano organizacional. Además, el compromiso organizacional favorece la retención de personal calificado y la respuesta al cambio de los empleados (French y Bell, 1996).

El compromiso organizacional puede ser definido como la posición personal ante la organización en términos de lealtad, identificación y participación (Yáber, 1997). También puede ser definido como el estado de involucramiento emocional e intelectual del empleado con la empresa (Robbins, 1999).

Algunos autores como Claure y Böhrt (2005), describen el compromiso organizacional como una actitud hacia el trabajo, que se desarrolla a lo largo del proceso de socialización, el cual se origina con la identificación, y a medida que transcurre el tiempo se generan sentimientos de lealtad y membresía.

Mowday, Steers y Porter (1979 c.p, Bayona, 2000) se refieren a la identificación organizacional como el compromiso actitudinal. Para ellos, este tipo de compromiso es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la misma.

Por su parte, para Jaros, Jermier, Koehler y Sincich (1993), el compromiso organizacional es el enlace psicológico a la organización que describe el nivel de apego que siente un empleado hacia la misma. De las actitudes relacionadas con el trabajo que son examinadas frecuentemente, el compromiso organizacional es considerado cada vez más valioso como señal de comportamientos e intenciones positivas en el trabajo.

Algunos autores han propuesto los elementos componentes del compromiso organizacional, entre ellos, se habla de: a) el compromiso afectivo, como el

apego psicológico a la empresa; b) el compromiso continuado, que se refiere al costo de dejar la organización; y c) el compromiso normativo que es la obligación que se percibe de permanecer en ella. La combinación de estos componentes puede variar de un empleado a otro (Meyer, Allen y Smith, 1993).

De esta forma, el compromiso expresa tanto la satisfacción como la motivación por actuar para generar mejores resultados al negocio de forma sostenida (Robbins, 1999).

El compromiso organizacional resalta como valor agregado D.O., ya que éste promueve y contribuye a lograr actitudes y comportamientos deseables en los empleados, durante y después de los periodos de cambio. Algunos estudios han demostrado que ciertas prácticas de D.O., entre ellas la capacitación, han tenido influencias sobre el compromiso organizacional (Bartlett y Kang, 2004).

En momentos en los que se llevan a cabo procesos de reestructuración y cambio en las empresas, la importancia del compromiso organizacional se eleva, ya que algunos factores pueden tener influencias negativas en otros empleados y desfavorecer la aceptación de los cambios que se están generando (French y Bell, 1996). En este sentido, un proceso de cambio exitoso no podrá ser obtenido hasta que un compromiso firme sea demostrado por las personas que deben aplicar el cambio o que están afectadas por el mismo (Umiker, 1997).

En tal sentido, al tener a un empleado comprometido con la organización, el empleador asegura una permanencia, lealtad e identificación de sus recursos humanos, aspecto que puede llegar a disminuir significativamente los niveles de desempleo, rotación, ausentismo, insatisfacción y desmotivación, factores

que aumentan considerablemente los costos en los procesos de selección, seguimiento y capacitación del personal. Por lo tanto, aquellas organizaciones que se preocupen en generar y mantener el compromiso en sus empleados tendrán gente dispuesta al cambio, flexible, abierta y dirigida a la calidad y resultados.

En conclusión, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, formando equipos de trabajo cohesionados, que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos.

2.3.6 Sistemas

Por último, la variable "Sistemas" considera la disponibilidad de tecnologías adecuadas que faciliten el trabajo de los empleados, el grado de automatización de los sistemas administrativos y procedimientos del área.

El concepto de "tecnología" puede ser definido como el "conjunto de conocimientos, herramientas técnicas y conductas utilizadas para transformar los insumos de la organización en productos o resultados organizacionales" (Rousseau, 1979, p.531). De igual forma, Sherman, Bohlander y Snell (1998) afirman que la tecnología se refiere a la forma como una organización transforma sus insumos en productos.

Las tecnologías de información incluyen todos los sistemas informáticos: las computadoras, redes de telecomunicaciones, internet, correo electrónico, procesador de textos, hojas de calculo, telemática, teléfonos celulares,

impresoras, fotocopiadoras, faxes, dispositivos portátiles, etc. (Rousseau, 1979).

Estas tecnologías se encargan del diseño, desarrollo, fomento, mantenimiento y administración de la información por medio de sistemas informáticos, para información, comunicación o ambos. En este sentido, las tecnologías de información son soportes y canales que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información de la forma más variada, venciendo las barreras del tiempo y las distancias geográficas (Cortada y Hargraves, 2000).

Sherman, Bohlander y Snell (1998) afirman que cuando una empresa ha desarrollado su tecnología adecuadamente, goza de operaciones automatizadas y estandarizadas, de manuales de operación y descripciones de puestos, o lo que ellos denominan: un mayor grado de formalización.

La tecnología de la información también ayuda en la ejecución eficaz de procesos que llevan a la práctica los conocimientos y contribuyen a mejorar la manera en que las capacidades se apoyan entre sí. Es importante señalar que aunque las tecnologías de la información son un posibilitador, las personas continúan desempeñando los papeles cruciales de proporcionar el contenido de los sistemas y de decidir cómo usar los recursos para satisfacer sus necesidades. Además, no realizan transformaciones fundamentales en el modo en que las personas interactúan, se comunican y llevan a cabo los intercambios de conocimiento en la organización (Cortada y Hargraves, 2000).

Desde sus inicios, los sistemas de tecnología fueron absorbiendo cada vez más procedimientos administrativos básicos de la empresa, hasta llegar a la dependencia total de esos sistemas para el funcionamiento diario, influyendo

en la eficacia de toda la empresa (Oficina Internacional del Trabajo, 2006). Además el uso de las tecnologías ha representado una variación notable en la sociedad y a la larga un cambio en la educación, en las relaciones interpersonales y en la forma de difundir y generar conocimientos.

Hoy en día, existe un aumento en la disponibilidad de la información, debido al empleo de internet, el bajo costo de la información y las herramientas para hallar la información y acceder a ella inmediatamente. Además, el avance rápido del poder del procesamiento, almacenamiento, memoria y despliegue de la tecnología han hecho posibles nuevas aplicaciones que afectan a las empresas, así como lograr mayor producción con menos trabajadores (Sherman, Bohlander y Snell, 1998).

De esta forma, la rapidez provista hoy por la tecnología puede proporcionar más tiempo para analizar las situaciones, corregir problemas e implementar soluciones. Es así como las tecnologías tienen la función de brindar una plataforma que facilite el trabajo e impulse la productividad. No obstante, traen consigo problemas de privacidad, seguridad y estrés (Boone y Kurtz, 1993).

Más específicamente, la tecnología ha transformado y continúa transformando la naturaleza del propio trabajo, las demandas de los puestos y habilidades que los empleados necesitan para hacerlos: lo que las personas hacen, las tareas que realizan, la forma en que distribuyen el tiempo, cómo y por qué hacen lo que hacen; ahora se requiere de mayores habilidades y capacidades técnicas (Cortada y Hargraves, 2000).

Por estos motivos, la tecnología de información es una herramienta sustancial en el desarrollo de organizaciones por la gran cantidad de cambios que ha generado y continúa generando, por lo tanto, el éxito de las

mismas depende en gran medida de la manera en que la tecnología de la información es aprovechada en beneficio de la organización, por lo que la explotación de estas funciones de la tecnología debe ser el objetivo (Cortada y Hargraves, 2000).

Actualmente, las empresas deben tener en cuenta como prioridad la *aplicación de la tecnología para los cambios desde dentro y fuera de la* organización. La competencia con las demás organizaciones incluye lidiar con el avance tecnológico, no sólo por la velocidad de los cambios sino la variedad, lo que implica saber escoger la tecnología correcta y ponerla en funcionamiento en el momento preciso y de forma adecuada para el aprovechamiento de la organización (Cortada y Hargraves, 2000).

2.3.7 Proveedor.

Dado que el modelo diseñado ofrece un enfoque sistémico, el mismo contempla tanto el componente que provee los insumos requeridos para que la organización transforme la energía del sistema y pueda generar los productos y servicios requeridos, como también la eficiencia como proveedor. En este sentido, el diagnóstico contempló a la Gerencia de Logística y Servicio Técnico como el proveedor principal de la Dirección de Finanzas.

2.3.8 Cliente.

Este componente contempla los requerimientos de los clientes en relación a todos los productos y servicios producidos por la organización, abarca sus necesidades, expectativas y la percepción que se tiene de la eficiencia de la organización. En el presente estudio organizacional se incorporó en este componente a la Gerencia de Ventas como principal cliente de la Dirección de Finanzas.

CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL.

3.1 Génesis.

XYZ es una Empresa de servicios dedicada al área de solución del documento. Es una compañía global con presencia directa en 87 paises y, a través de su red de distribuidores y concesionarios, en más de 187 paises.

La historia de XYZ se remonta a 1938, cuando Chester Carlson, produjo la primera imagen xerográfica en Estados Unidos. Su objetivo era diseñar algo que le permitiera obtener copias de un documento de manera fácil y sencilla. En 1947, The Haloid Company (el antecedente comercial de XYZ), adquirió la licencia para desarrollar y comercializar una máquina fotocopiadora basada en la tecnología de Carlson, lanzando mundialmente en 1959, la primera copiadora automática de oficina, y, como consecuencia de la aceptación mundial de este producto, en 1961 quedó conformada XYZ Corporation.

XYZ Corporation es una empresa de clase mundial merecedora de premios de Calidad como el Deming por los numerosos aportes e inventos tecnológicos que han revolucionado la forma en la cual la gente trabaja, así como por la preservación ambiental.

XYZ ha sufrido recientemente numerosos cambios, como el paso de un modelo de ventas directas a uno indirecto, a través de concesionarios y distribuidores. Del mismo modo, pasó a adoptar el rol de consultor en el área de soluciones del documento, adoptando un modelo de "prestación de servicios", además del tradicional modelo de "venta de equipos". Ambos cambios son de considerable magnitud y todavía la empresa se encuentra ajustando sus procesos y procedimientos internos, entre otros aspectos.

En el 2008 evidencia la transformación más radical de la identidad corporativa en su historia. La nueva marca está diseñada para reflejar la XYZ de hoy, representando las conexiones de XYZ con sus clientes, socios, la industria y la innovación tecnológica.

En Venezuela, XYZ fue fundada en 1964 y en poco tiempo se convirtió en la primera empresa de copiadoras en el país. Actualmente se encuentra en pleno proceso de expansión, y pretende cubrir todo el país con su red de canales y concesionarios.

3.2 Visión, Misión, Valores y Objetivos.

Visión:

Ayudar a nuestros clientes a encontrar modos eficientes de trabajar, siendo siempre líderes de servicios, productos y alta tecnología; facilitar el proceso de trabajo y los resultados de los negocios de nuestros clientes.

Misión:

Convertirnos en agentes innovadores de cambio, mediante el uso de alta tecnología para conseguir la manera de vencer los desafíos de nuestros clientes, ofreciéndoles productos y servicios que les brinden excelentes resultados.

Valores:

- Tenemos éxito a través de la satisfacción de nuestros clientes.
- Valoramos y atribuimos poder a nuestros empleados.
- Ofrecemos siempre calidad y experiencia.
- Brindamos a nuestros accionistas un rendimiento económico superior.
- Usamos tecnología para brindar liderazgo.

- Nos comportamos responsablemente como ciudadanos corporativos.

Objetivos.

La empresa XYZ de Venezuela, C.A. cuenta con una serie de objetivos entre los cuales se mencionan:

- Mejorar la experiencia con el Cliente.
- Incrementar la participación en el mercado.
- Mejorar la Rentabilidad y el Flujo de Caja.
- *Generar mayor motivación a su Gente.*
- Constante ejercicio de sus Valores.

3.3 Estructura.

XYZ de Venezuela pertenece a la región de XYZ Latinoamérica Norte (XLAN) *compuesta por 5 paises: Venezuela (el país más importante de la* región), Colombia, Perú, Ecuador y Nicaragua.

Existen 5 grandes direcciones en Venezuela: Recursos Humanos, Servicio al Cliente y logística, Ventas, Finanzas y Mercadeo. La dirección más importante es la de Ventas, y consta de 5 gerencias, dedicadas cada una a líneas diferentes de productos.

El presente trabajo se enmarca en la Dirección de Finanzas, la cual está *compuesta por 8 Gerencias: Planificación, Sistemas, Seguridad e Higiene* Industrial, Legal, Tesorería, Contraloría, Control Interno y Administración de Clientes; todas las cuales serán consideradas en el presente estudio, a excepción de la Gerencia de Seguridad e Higiene Industrial.

CAPÍTULO IV: EL DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.

4.1 Propósitos del Diagnóstico.

Este estudio surgió ante la necesidad e interés de parte de la Alta Gerencia de Finanzas en indagar sobre en el funcionamiento actual en dicha organización y sus relaciones interdepartamentales, que permitiera identificar y validar tanto sus fortalezas como sus áreas de oportunidad, a fin de diseñar e implementar acciones de cambio para mejorar su eficiencia organizacional.

En la aproximación inicial se pudo reconocer la presencia de ciertos desajustes dentro de Finanzas que obstaculizan una mayor eficiencia en el logro de sus objetivos, como lo son: un número elevado de inconformidades en el informe de auditoría, cada gerencia trabaja de manera aislada y no se comunica efectivamente, los cierres mensuales establecidos por la *Corporación se realizan a destiempo, existe un gran "retrabajo" en cada* gerencia, los procesos de trabajo no son fluidos, los empleados laboran numerosas horas extra y se encuentran insatisfechos.

En este sentido, el propósito del diagnóstico fue validar y profundizar los hallazgos iniciales a fin de planificar y ejecutar las acciones de mejora más adecuadas, orientadas a alcanzar la situación deseada (Oficina Internacional del Trabajo, 2006): un informe de auditoria sin inconformidades, mayor fluidez en las relaciones interdepartamentales, trabajo integrado y *comunicación efectiva entre las gerencias, un cierre mensual realizado* dentro del tiempo establecido por la Corporación; un trabajo eficiente en cada gerencia, procesos de trabajo claros y sencillos, empleados que cumplen con sus labores dentro de la jornada laboral prevista y se encuentran satisfechos laboralmente y mayor eficiencia en la Dirección de Finanzas con implicaciones de mediano y largo plazo en otras áreas de la Organización.

De esta forma, el objetivo general del estudio fue diagnosticar el funcionamiento de la Dirección de Finanzas relativo a las relaciones interdepartamentales, con el fin de diseñar acciones de mejora. Para ello se definieron dos objetivos específicos: a) identificar y jerarquizar las principales fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, *expectativas y soluciones del funcionamiento de la Dirección de Finanzas* y sus relaciones interdepartamentales; y b) elaborar conclusiones y recomendaciones para optimizar el funcionamiento de dicha Dirección.

Estos objetivos tuvieron el propósito último de que la Dirección de Finanzas, estuviera en capacidad de determinar más fácilmente prioridades y estrategias para la definición y ejecución de objetivos de cambio y toma de decisiones para optimizar las relaciones interdepartamentales y el funcionamiento de la Dirección de Finanzas, superando muchas de las *dificultades en sus relaciones internas y con su entorno (clientes* y proveedores internos) que le permitan alcanzar de una manera eficiente sus objetivos y metas organizacionales.

4.2 Planificación del Diagnóstico.

La programación del diagnóstico fue estructurada en dos etapas:

La primera etapa del plan se diseñó para lograr la identificación y jerarquización de fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones del funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones interdepartamentales.

Para ello se contempló la exploración inicial de la situación desde el punto de vista del cliente contacto (Director Regional de Finanzas), su percepción de las causas hipotéticas del problema, entre otros.

En función de la información recabada en la exploración inicial, se diseñó el Modelo Organizacional de Relación Grupal, especialmente adaptado a la Dirección de Finanzas dentro del marco de la Investigación-Acción, el cual contempló seis variables de estudio (Relaciones, Estructura, Estrategia, Liderazgo, Recursos Humanos y Sistemas). Además, se planificó la utilización de cuatro (4) técnicas de recolección de información, con el fin de triangular la data obtenida, combinar las diferentes ventajas y compensar las deficiencias de cada técnica, minimizando los sesgos naturales producto de la resistencia que las personas involucradas pudieran mostrar. Estas técnicas son: la observación, la investigación documental, entrevista individual, sesiones grupales o focus group.

Asimismo, se decidió focalizar el estudio en 7 de las 8 gerencias o áreas medulares que conforman la Dirección de Finanzas, a saber: la Gerencia Regional de Planificación, la Gerencia de Sistemas, la Gerencia de Legal, la Coordinación de Tesorería y la Gerencia de Finanzas y Administración de Clientes, siendo ésta última la más importante pues abarca a la Gerencia de Contraloría y la Coordinación de Control Interno. La gerencia restante: Seguridad e Higiene Industrial, no fue contemplada en este estudio por tener un menor impacto sobre la situación que se deseababa estudiar. Del mismo modo, se decidió involucrar otras gerencias relacionadas con la Dirección de Finanzas como lo son: Ventas (Cliente) y Logística (Proveedor).

Seguidamente, se planteó la revisión de la información documental disponible y estratégica de la empresa: organigrama, misión, visión, valores, historia de la compañía, productos y servicios, videos, políticas, estrategias,

objetivos, resultados de la encuesta de compromiso de empleados, plan de acción de la encuesta, resultados de la auditoria, proyectos Lean Six Sigma, indicadores económicos, información del personal (antigüedad, adiestramientos, salarios, desempeño, cuadros de reemplazo), cifras de rotación y entrevistas de salida del personal.

Posteriormente, se diseñaron los distintos formatos que se utilizarían en el proceso de diagnóstico. En primer lugar, se diseñó una Guía de Entrevista semi-estructurada (Ver Anexo A) en función de las variables propuestas en el Modelo de Diagnóstico utilizado, a utilizar en las entrevistas individuales.

En segundo lugar, se diseñó la Matriz DOFA (Ver Anexo B), a utilizar en las sesiones grupales, la cual es una herramienta estratégica gerencial compuesta por el análisis del entorno y de la situación interna de la organización, orientada a: reducir debilidades, aprovechar las fortalezas, evitar los peligros y aprovechar las oportunidades para lograr los objetivos con mayor eficiencia.

Posteriormente, se diseñó de una Matriz de Identificación y Jerarquización de problemas (Organización Panamericana de la Salud, 1997) (Ver Anexo C), la cual implica una asignación y distribución de valores sobre la base de criterios previamente definidos, de acuerdo a los cuales se fundamenta la selección de problemas prioritarios y se decide si planificar, priorizar, postergar o delegar la resolución de un problema. Los criterios establecidos para jerarquizarlos fueron: a) Impacto: efecto del problema sobre los objetivos y metas de la organización; b) Prioridad de la solución: urgencia con la que se debe atender el problema; c) Factibilidad: posibilidad de enfrentar eficazmente el problema y disponibilidad de recursos y capacidades.

Seguidamente, se procedió a seleccionar la muestra, utilizando un muestreo no probabilístico de tipo intencional, ya que se seleccionaron los sujetos de acuerdo a un conjunto de condiciones prácticas previamente definidas (Arnau, 1978), realizando un esfuerzo deliberado por obtener una muestra representativa, incluyendo áreas o grupos típicos de la muestra (Kerlinger, 1988).

De esta manera, se decidió trabajar con sujetos provenientes de 3 Gerencias de XYZ de Venezuela: Finanzas, Ventas y Logística, y de 3 niveles jerárquicos: Gerente, Supervisor, Empleado, con una antigüedad en la empresa y en el cargo no menor de 6 meses.

Para el análisis de la información recabada y poder finalmente realizar la identificación y jerarquización de fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones del funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones interdepartamentales, se seleccionaron dos tipos de análisis, de contenido y de frecuencias.

Por otra parte, la siguiente etapa del proceso de diagnóstico contempló la elaboración de las conclusiones y recomendaciones por cada una de las variables presentes en el modelo, así como la presentación del informe de resultados a la Dirección Regional de Finanzas.

4.3 Proceso de Diagnóstico.

Una vez presentada y acordada la planificación del diagnóstico con la Alta Gerencia de Finanzas, se procedió con la ejecución del mismo. De esta forma, tomando como base el Modelo Organizacional de Relación Grupal, se procedió con la identificación y jerarquización de las principales fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, problemas, expectativas y soluciones del

funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones interdepartamentales.

En primer lugar, se realizó el análisis documental, que consistió en la revisión de la información disponible y estratégica de la empresa, con el fin de conocer el contexto institucional de la organización y los antecedentes de la realidad actual de la División de Finanzas. Para ello se recabaron y analizaron todos los insumos establecidos en la planificación y citados anteriormente.

Posteriormente, se realizaron 21 entrevistas individuales semiestructuradas, siguiendo la Guía de Entrevista semi-estructurada previamente diseñada (Ver Anexo A) con gerentes y personal clave tanto del área de Finanzas como de otras áreas relacionadas a manera de clientes (Ventas) o de proveedores (Logística), provenientes de distintos niveles jerárquicos y áreas de la organización.

El procedimiento utilizado para la conducción de las entrevistas individuales consistió en: a) explicar el propósito y alcance del estudio, la función del consultor y el objetivo de la entrevista. b) Realizar preguntas abiertas para obtener respuestas cualitativas amplias (hechos), evitando restringir o sesgar las respuestas y realizar juicios de valor.

Este tipo de entrevista permitió ser lo suficientemente flexible al momento de plantear las preguntas, dependiendo de la relevancia del evento que el entrevistado exponía, del tipo de actividades, responsabilidades y función que el mismo desempeña en la organización, además de hacer hincapié en algunos aspectos relevantes para el estudio. Todas las entrevistas fueron realizadas en un clima cordial y comunicativo.

Seguidamente, se realizaron las sesiones grupales. La conducción de estas sesiones consistió en: a) Explicar el propósito y alcance del proyecto, la función del consultor y el valor agregado esperado por el grupo informante. B) Facilitar la actividad de construcción de la matriz DOFA (Ver Anexo B) (primero individualmente y luego realizando una asamblea grupal para consolidar la matriz por grupo) y la construcción de la matriz de identificación y jerarquización de problemas (Ver Anexo C) (primero individualmente y luego realizando una asamblea grupal para consolidar la matriz por grupo, logrando un consenso sobre la jerarquización de los principales problemas, causas y estrategias para resolverlos.

Las actividades se estructuraron en un total de cinco (5) sesiones grupales, considerando a una muestra de 27 empleados de distintos niveles jerárquicos de la Dirección de Finanzas. 1ª) compuesta por personal de Tesorería, Control Interno y Nómina; 2ª) Sistemas; 3ª) Facturación, Cobranzas y Coordinación Financiera; 4ª) Impuestos, Cuentas por Pagar, Inventario y Contabilidad; 5ª) Gerentes de cada una de las áreas de Finanzas, pero debido a la disponibilidad de tiempo por parte de los participantes, solo pudieron ser realizadas las sesiones 1ª, 3ª y 4ª.

De esta forma, se realizaron 3 de los 5 focus group, debido a la suspensión improvisada de dos (2) de ellos (Sistemas y Gerencial), conformadas por 15 empleados participantes. Las sesiones grupales permitieron obtener información general sobre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades percibidas en la organización, de igual manera contribuyeron a obtener información sobre los principales problemas presentes en el área de Finanzas, las posibles causas que los producen, el impacto de cada uno de ellos sobre los objetivos y metas del negocio, así como la prioridad y factibilidad de atención de los mismos. Este tipo de sesiones permitió

flexibilidad al momento de guiar las actividades, dependiendo de la relevancia del evento que el grupo exponía.

Finalmente, la muestra estuvo conformada por 32 empleados, 15 hombres y 11 mujeres, provenientes de 3 Gerencias de XYZ de Venezuela: Finanzas, Ventas y Logística, de 3 niveles jerárquicos: Gerente, Supervisor, Empleado, con una antigüedad en la empresa y en el cargo no menor de 6 meses. La participación de dichos sujetos fue totalmente voluntaria.

En la tabla a continuación se presenta la frecuencia de sujetos pertenecientes a cada Gerencia y Nivel Jerárquico.

Tabla 1. Frecuencia de Sujetos según el Nivel Jerárquico y Gerencia

Gerencia	Nivel Jerárquico	Muestra	Población	Porcentaje
Finanzas	**Gerentes**	6	6	100,00
Finanzas	**Supervisores**	8	10	80,00
Finanzas	**Empleados**	11	23	47,83
Ventas	**Gerentes**	5	6	83,33
Logística	**Supervisores**	2	-	-
	Total	32		

Por otra parte, la última técnica de recolección de información utilizada, la observación de campo, se realizó de manera directa, no estructurada (natural), tomando en consideración las variables objeto de estudio propuestas en el modelo y visitando a cada gerencia. Esta técnica permitió obtener información directa acerca del comportamiento real en tiempo real de los empleados y no solo información referencial de los mismos, como en el caso de las entrevistas y sesiones grupales. Las observaciones fueron registradas en función de los ítems resultantes del análisis de contenido previamente realizado, expresando el registro de frecuencias de las variables y comportamientos observados.

Para el análisis de la información recabada y poder finalmente realizar la identificación y jerarquización de fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones del funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones interdepartamentales, se realizaron dos tipos de análisis, de contenido y de frecuencias.

El análisis de la información recabada consistió en categorizar, ordenar, manipular y resumir los datos obtenidos para cumplir con los objetivos de la investigación (Kerlinger, 1988). En primer lugar, se realizó un análisis de contenido, agrupando y categorizando los temas expuestos relevantes para el objetivo de investigación según las variables del Modelo de Diagnóstico utilizado. Esto se hizo para la información obtenida a través de cada técnica (análisis documental, entrevistas individuales, observación directa y sesiones grupales).

El análisis de contenido es un método para analizar las comunicaciones en forma sistemática, objetiva y cuantitativa (Kerlinger, 1988, p. 543). En el presente estudio se utilizó como unidad de análisis "el tema", siguiendo a cabalidad las reglas de categorización establecidas en Kerlinger (1988, p. 144), las cuales son: a) las categorías se establecen según el problema y el propósito de la investigación, b) las categorías son exhaustivas, c) las categorías son mutuamente excluyentes e independientes, d) cada una de las categorías se deriva de un principio de categorización, e) cada esquema de categorización debe estar en un mismo nivel de discurso.

De esta forma, se seleccionaron y categorizaron los aspectos tanto positivos como negativos más importantes y recurrentes, junto con los argumentos que los apoyaban. Posteriormente, para la evaluación cuantitativa de la información, se realizó una medición nominal (Kerlinger, 1988, p. 144), es

decir, se contabilizó la frecuencia de cada uno de los ítems, obtenidos a través del análisis de contenido, y luego se realizó un análisis de frecuencias de los mismos.

En el análisis de frecuencias se contabilizó la cantidad de ocasiones en las que se presentaban cada uno de los ítems o temas, obtenidos a través del análisis de contenido. Seguidamente, para conocer de una forma objetiva cuáles son las fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones, integrando los resultados obtenidos a través de cada técnica, se realizó una ponderación de las frecuencias en función de la validez de las mismas. En este sentido, se halló un total de frecuencia ponderada para cada ítem, otorgándole un peso diferente a cada técnica, sobre una base de 100, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2: Pesos Otorgados a cada Técnica según su Validez

Técnica Utilizada	Ponderación en función de la Validez
Sesiones Grupales	40
Entrevistas Individuales	30
Observación	20
Investigación Documental	10
Total	100

Como resultado de esta etapa, se entregó un informe que contiene las impresiones diagnósticas en relación a la identificación y jerarquización de las principales fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones del funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones interdepartamentales.

Por otra parte, la siguiente etapa del proceso de diagnóstico consistió en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones por cada una de las variables presentes en el modelo, así como la presentación del informe de resultados a la Dirección Regional de Finanzas.

La elaboración de las conclusiones, se realizó integrando los resultados obtenidos por variable, mientras que la elaboración de las recomendaciones para optimizar el funcionamiento de la Dirección, se realizó en función del análisis de la viabilidad en este contexto particular, su factibilidad y del campo de fuerzas, en el cual se identificaron las favorables y adversas al proceso de cambio.

Finalmente, como resultado del proceso de diagnóstico, se consolidó un informe con las impresiones diagnósticas en relación a la identificación y jerarquización de las principales fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones del funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones interdepartamentales, indicando las principales conclusiones y recomendaciones para optimizar el funcionamiento de la Dirección de Finanzas de XYZ de Venezuela.

4.4 Resultados del Diagnóstico.

A continuación se detallan los resultados obtenidos a través de cada técnica.

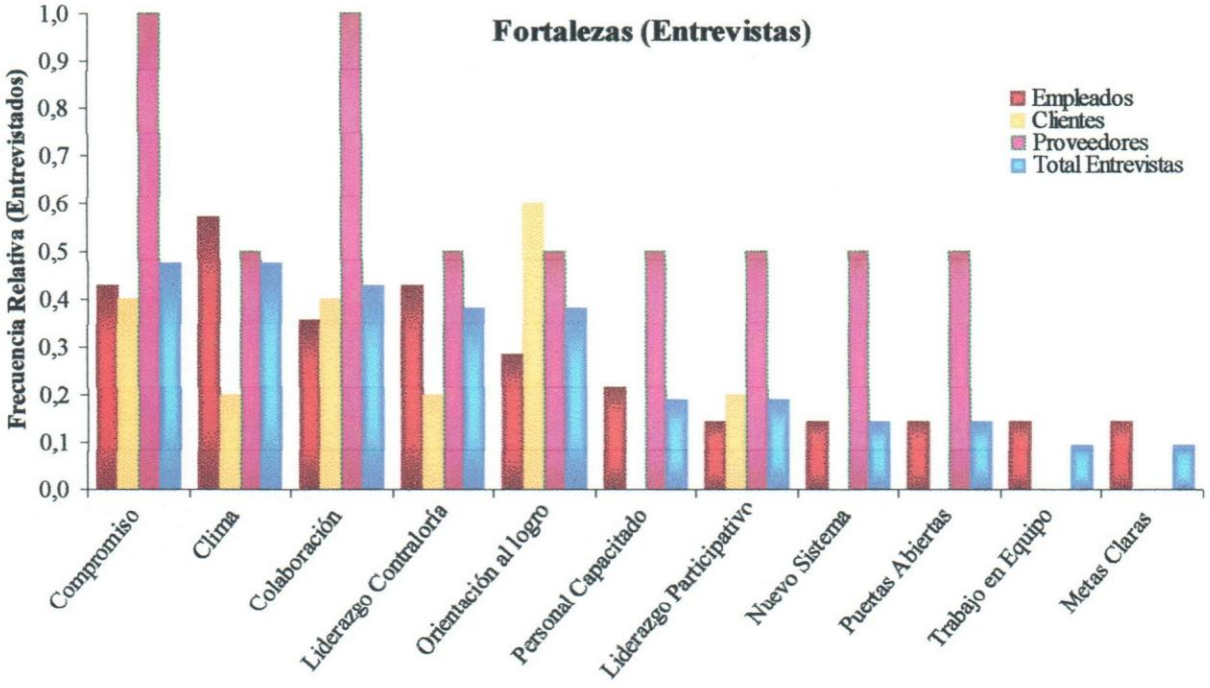
4.4.1 Entrevistas Individuales

Se procesaron los resultados obtenidos de la aplicación de las entrevistas individuales, realizando un análisis de contenido de los temas expuestos y un análisis de frecuencias, con lo cual se obtuvieron los siguientes hallazgos:

Fortalezas:

Como fortalezas principales de la Gerencia manifestadas en casi la mitad de las entrevistas realizadas a los participantes, clientes y proveedores (Ver Anexo D. Tabla 1), se halló el alto nivel de compromiso y responsabilidad de los empleados, así como un buen clima organizacional en el cual prevalecen relaciones cordiales. Seguidas muy de cerca por la disposición a apoyar y colaborar del personal de Finanzas.

Gráfico 1: Fortalezas Obtenidas a través de las Entrevistas Individuales



El 40% de los entrevistados coincidieron en que se ha fortalecido el liderazgo en la Gerencia de Contraloría, con la llegada de la Contralora Encargada de Colombia, quien impresiona como una persona con mucho conocimiento y capaz de dividir las actividades, establecer responsabilidades, roles y hacer cumplir las normas. De igual forma, los empleados perciben que la gerencia se ha "refrescado" con el cambio de liderazgo y hay un nuevo clima, dejando atrás la desmotivación y la cultura de "encogerse de hombros".

Una proporción similar de entrevistados afirmó que otra fortaleza es la orientación al logro de metas y cifras financieras y a superar las proyectadas. No obstante, comentan que ésta es una orientación cortoplacista y que frecuentemente descuidan los medios para alcanzar las metas y la visión a mediano y largo plazo.

Algunos empleados manifestaron como una fortaleza el hecho de que prevalecía en la Gerencia un liderazgo participativo, sin embargo esto ocurrió solo en un 20% de las entrevistas realizadas. Del mismo modo, existe una débil percepción favorable hacia el nuevo sistema administrativo, que no recibió mayor respaldo debido a la preocupación de algunos entrevistados sobre el nivel de conocimiento y capacidad de aprovechamiento del mismo. Con los nuevos sistemas se espera mayor flexibilidad para ofrecer mayor detalle y adecuación en los reportes, evitando retrabajo con herramientas paralelas y manuales.

Como punto positivo, actualmente se está actualizando la plataforma tecnológica en general, pasando a una de última generación (base de datos, servidores, telecomunicaciones, entre otros), ya que existía mucha obsolescencia a todo nivel. Este proyecto puede tomar algunos años, por lo que existe la preocupación de que se paralice, ya que en otras ocasiones se ha abortado por los costos.

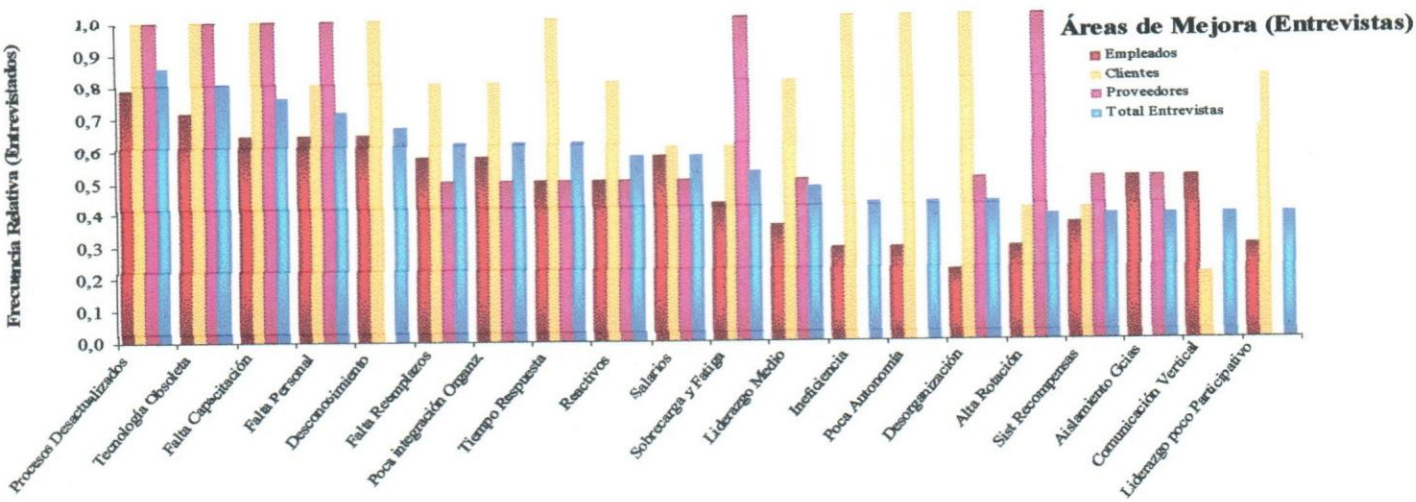
Otros temas no obtuvieron el suficiente respaldo en las entrevistas como para ser considerados "fortalezas", entre ellas se encuentra el hecho de que el personal se encuentre sólidamente capacitado, que prevalezcan las relaciones horizontales en la estructura y una gerencia de "puertas abiertas" (incluso algunos empleados afirman que esto ha disminuido), que se dé un

adecuado trabajo en equipo en la gerencia y que los empleados demuestren tener metas claras.

Áreas de Mejora:

Por su parte, las principales áreas de mejora encontradas se muestran en el *siguiente gráfico. Si bien se observan las 20 áreas de mejora que recibieron* mayor respaldo en las entrevistas, en la tabla 2 del Anexo D se muestran todos los aspectos que fueron percibidos de manera desfavorable.

Gráfico 2: Áreas de Mejora Obtenidas a través de las Entrevistas Individuales



En primer lugar, en las entrevistas se evidenció una percepción desfavorable contundente (con un 80 a 90% de respaldo) de:

a) **Los procesos,** los cuales se encuentran desactualizados, no se ajustan a la realidad del negocio y son desconocidos y poco comunicados al personal. Este punto también abarca procedimientos, descripciones de cargo, formatos, entre otros. Además se evidencia una falla continua en la comunicación y divulgación de cambios de tareas, descripciones de cargo, procesos, providencias, entre otros.

Los empleados de todo XYZ de Venezuela a menudo refieren no saber claramente cómo proceder, no encontrando tampoco una fuente de información oficial a la cual acudir fácilmente, por lo que con frecuencia los empleados cumplen funciones y actividades sin conocerlas en un documento formal, preguntando informalmente a compañeros, jefes, entre otros. Mientras los nuevos empleados desconocen los procesos, los de mayor antigüedad pueden estar trabajando bajo premisas obsoletas. Esta situación hace que la gente tome el doble del tiempo para realizar sus funciones.

Por su parte, la gerente encargada de Contraloría, proveniente de Colombia, afirma que en ese país, existe mayor definición y cumplimiento de procesos y métodos de trabajo que en Venezuela. Por ejemplo, existe el control de activos fijos. Comenta que esas políticas no serían del todo trasladables a Venezuela y que tienen que ser adaptadas o diseñadas de acuerdo a su realidad. En este sentido, actualmente se encuentra liderando un cambio estructural, de organización, diseño de tareas, procesos y métodos de trabajo en dicha Gerencia.

De igual forma, esta gerente comenta que los procesos existentes en XYZ de Venezuela están resquebrajados en todas las áreas, ya que no existe una cultura de cumplimiento de normas en general, evidenciándose un problema de disciplina y desorden. Por ejemplo, la emisión de la nómina se ha realizado fuera de la fecha establecida.

b) **La obsolescencia de la plataforma tecnológica,** que no acompaña al nuevo negocio. Los sistemas existentes no facilitan e incluso obstaculizan la gestión del negocio. Hay consenso entre los entrevistados en que los sistemas son ineficientes, arcaicos y las herramientas están poco automatizadas. Del mismo modo, clientes, proveedores y empleados comentan que no existen en XYZ las herramientas de información y

comunicación adecuadas, lo que le ha generado a toda la organización numerosos problemas como retrabajo, tiempos de respuesta elevados, retrasos en cierres, paralización de operaciones financieras, entre otros.

En relación a la desactualización, los clientes afirman que los sistemas fueron diseñados para soportar otra modalidad de negocio (Venta Directa), muy distintos a lo que ahora se requiere, pues deben ser más flexibles y dinámicos. Afirman que se han incorporado parches al sistema actual para tratar de que se adecuen a un modelo de negocio indirecto.

Del mismo modo los clientes afirman que no se aprovecha la tecnología especializada en manejo de documentos e información que ellos mismos desarrollan y venden, además de que se perciben fallas graves como la falta de correo de voz, lo cual resulta vital para una organización y la atención de clientes

Cabe señalar que existe preocupación en clientes, proveedores y empleados en relación a la capacitación del personal actual para aprovechar la nueva plataforma tecnológica, además de que el cambio se está haciendo de manera reactiva y desfasada de las necesidades del negocio (el retraso se estima en 5 años). Anteriormente se negaba el cambio debido al alto costo del mismo, pero por distintos problemas acaecidos se han tomado medidas más drásticas.

Los empleados de sistemas afirman que tenían muchos años haciendo la propuesta a la alta gerencia, pero éstas no eran atendidas y ahora se tuvo que actuar de manera rápida y reactiva ante el grave daño que la obsolescencia tecnológica está generando en los equipos y en la organización, así como el hecho de que los proveedores ya no ofrecen servicio ni garantizan repuestos.

c) **La falta de capacitación del personal.** Aun cuando gozó de cierta percepción favorable en algunas entrevistas, la tendencia es a verla como una debilidad de la gerencia. Todos los clientes y proveedores entrevistados ponen en duda que el nivel de conocimiento del personal de Finanzas sea el requerido. El tema es más crítico en relación al personal de Sistemas, quienes no poseen el conocimiento adecuado para brindar soporte técnico y encuentran difícil la asistencia a adiestramientos debido a la sobrecarga de trabajo. Asimismo, se ha manifestado la preocupación porque algunos empleados de Contraloría desconocen los principios básicos contables.

Los clientes afirman que se debe estudiar bien a quién se le delega mayor responsabilidad por la falta de recursos, porque podría "quemarse" a la persona, quien por urgencia e improvisación es promovida, sin la adecuada capacitación, lo cual debería estar enmarcado en un plan estratégico de desarrollo, que pareciera no existir.

Desde el punto de vista de los líderes, el personal de la Gerencia de Finanzas es de nivel profesional bajo. Incluso la Gerente asignada proveniente de Colombia afirma que el perfil profesional de los empleados es más bajo que el de Colombia y que aunque tengan formación en el área, algunos carecen de conocimiento de los principios básicos contables.

d) **La falta de personal.** Clientes, proveedores y empleados afirman que hay exceso de carga laboral en algunas áreas de Finanzas, y que el nivel de responsabilidades de algunos cargos supera lo establecido en sus descripciones, debido a que se delega excesivamente el trabajo en la poca gente que tiene conocimiento y/o alto potencial de desarrollo.

Comentan que a falta de personal que domine las tareas, es difícil que los empleados puedan asistir a cursos, salir de vacaciones cuando corresponde, cumplir reposos y ser reemplazados en general. El caso se agudiza en la Gerencia de Sistemas, donde los empleados necesitan asistir a más cursos y tener mayor conocimiento de las áreas técnicas de la organización a las cuales les brinda soporte, sobretodo con la implantación de la nueva plataforma tecnológica.

Específicamente manifiestan la necesidad de una persona adicional en cuentas por pagar (en primer lugar), una persona adicional en sistemas (para el área de soporte técnico), y los empleados de Contraloría le añaden la necesidad de una persona adicional en impuestos y otra para inventario y activos fijos.

e) **El poco conocimiento de funciones y del negocio que tiene el personal de Finanzas.** El desconocimiento de funciones está asociado al punto anterior sobre la falta de capacitación, la poca actualización y difusión de las descripciones de cargo y la poca antigüedad de los empleados de Finanzas; mientras que el desconocimiento del negocio está asociado a la poca inducción corporativa, a la falta de integración del personal de Finanzas con el resto de la organización y a la sobrecarga de trabajo que los empleados manifiestan tener.

Cabe señalar que se acaba de culminar un proyecto de actualización y levantamiento de descripciones de cargo pero éstas todavía no se han publicado, lo cual constituye un ejemplo de la falla continua en la comunicación y divulgación de cambios de tareas y descripciones de cargo.

Por su parte, de un 40 a un 60% de los entrevistados percibieron las siguientes debilidades en la gerencia:

f) No se disponen de reemplazos listos para el personal clave. Debido a la fuga de talentos y a la poca capacitación del personal, han quedado muchos vacíos de conocimiento, sobretodo en la gerencia media, y actualmente no hay reemplazos para las personas clave. En este sentido, algunos clientes observan una fuerte debilidad en la asignación de recursos y en su capacitación, afirmando que en ocasiones los recursos son asignados de manera inadecuada, sobretodo los humanos, ya que por ejemplo se asignan funciones a un empleado que no tiene la madurez técnica necesaria para afrontarlas.

g) Los empleados de Finanzas se encuentran poco integrados con el resto de la organización. Los entrevistados, especialmente los clientes, argumentan que no hay participación activa y masiva de los empleados de Finanzas cuando se invitan a reuniones, por ejemplo en la definición de las condiciones de un contrato de negocio. Tampoco asisten a las reuniones informativas sobre los resultados y objetivos trimestrales, trayendo como resultado un aislamiento del resto de la organización, desconocimiento del negocio en general, falta de conciencia o desinterés por las otras áreas, mayor deterioro en la integración como una sola organización y el impacto negativo en el cumplimiento de los objetivos de otras áreas y del negocio en general.

Específicamente, en cuanto a la relación entre Finanzas y Ventas, ambas áreas se manejan como 2 organizaciones distintas. Esto también es percibido por los clientes, quienes asumen su cuota de responsabilidad y perciben la necesidad de diseñar planes de integración entre las áreas, mayor equidad, disposición para actuar en conjunto y mayor comunicación, lo cual se traduciría en mejores relaciones y resultados.

Algunos roces que evidencian cierta lucha de poder, se dan por el conflicto entre la prioridad de ventas de cerrar negocios con un cliente y la evaluación que realiza Finanzas sobre el comportamiento histórico o trayectoria de pago que ha tenido dicho cliente externo. Finanzas argumenta que si un cliente goza de mala reputación administrativa, no se deberían cerrar más negocios con él, mientras que ventas está orientada a cerrar negocios.

h) Elevado tiempo de respuesta y suministro tardío de información (cifras, cierres, nuevas providencias, etc.). Los empleados refieren que Finanzas no entrega oportunamente información, especialmente de carácter legal, relacionada con los cambios en las nuevas providencias y políticas gubernamentales, generando un manejo poco uniforme de la información, que pone de manifiesto el desconocimiento del impacto generado inter-áreas.

i) Toma de decisiones reactiva por parte de la Alta Gerencia y falta de planificación de actividades, además de descuido de los medios para obtener resultados. De acuerdo a los clientes y a los empleados, se evidencian algunas fallas estratégicas en el hecho de que parecieran estar más orientados a las metas a corto plazo, a lograr las cifras financieras mensuales, descuidando los medios, con lo cual se han ido acumulando problemas a mediano plazo. De esta manera, prevalece la cultura "apaga fuegos", que busca resolver problemas inmediatos, descuidado visión, misión y valores a largo plazo.

Los clientes refieren además que se pierde mucho tiempo en evaluaciones y las decisiones se toman postmorten, lo que genera un alto impacto en el costo de oportunidad. La falta de información oportuna que pueda generar Finanzas es clave para diseñar estrategias de ventas y poder actuar de una manera más agresiva frente al mercado.

A manera de ejemplo, tan solo en el primer trimestre del año 2008, Finanzas ha tenido que afrontar 3 grandes eventos, ninguno de los cuales fue planificado estratégicamente de manera adecuada: a) una reestructuración administrativa, b) una migración importante de sistemas y, c) la reconversión monetaria.

Específicamente, en relación al cambio tecnológico recientemente realizado (la migración al sistema financiero Oracle), se evidenció una toma de decisiones más reactiva que proactiva, además no hubo un plan de acción de asignación de recursos adecuado que permitiera alcanzar los objetivos de la organización de la manera más eficiente. Esta área de oportunidad estratégica suele verse con frecuencia en relación al tema de los sistemas en general. Otro ejemplo, es el hecho de que no ha habido un plan de sucesión real.

j) **Salarios desactualizados en el personal de apoyo, respecto al mercado,** lo cual causa desmotivación y fuga de talentos. En este sentido, los clientes afirman que es necesario sincerar urgentemente los sueldos de las áreas de apoyo, para poder captar y retener personal talentoso.

k) **Excesiva presión y sobrecarga de trabajo.** Los empleados comentan que se han hecho reestructuraciones de cargo y actualmente hay menos personal con más funciones, y que existe sobrecarga de funciones en algunas áreas. Asimismo, se hacen más actividades que las establecidas en las descripciones de cargo. Los empleados de XYZ están acostumbrados a hacer cualquier actividad necesaria y eso hace fácil violentar las obligaciones que a cada cargo realmente corresponden.

l) **Deficiencia de liderazgo en la gerencia media y sistemas.** En relación al liderazgo en la Gerencia de Sistemas, se perciben algunas consideraciones particulares que es necesario detallar con mayor profundidad. Los empleados de sistemas comentan que el líder del área es poco participativo y comunicativo, que no considera a su gente para tomar decisiones, planificar, entre otras. Simplemente suele indicar cuáles son los objetivos y metas a cumplir y los empleados deben alinearse a ello, sin participación alguna. Por ejemplo: el grupo de Sistemas de XYZ Latinoamética Norte se reunió en Venezuela y no les participaron, ni se enteraron de las propuestas o resultados allí obtenidos.

Comentan que el líder demuestra un rol muy pasivo para resolver cuellos de botella y superar obstáculos, rindiéndose fácilmente. Los empleados afirman que no se sienten escuchados por su líder cuando emiten sugerencias, ni sienten que el gerente defiende sus necesidades. Refieren que busca cumplir los objetivos, olvidándose de brindar feedback y reconocimiento a sus colaboradores. Afirman que solo acuden tardíamente a la Dirección de Finanzas cuando hay problemas, pero el Director está en un nivel muy alto y no hay canales de comunicación expeditos con el mismo.

En relación al liderazgo de Contraloría, es necesario analizar el liderazgo previo, que recientemente egresó de la compañía, puesto que gran parte del comportamiento de este equipo todavía refleja sus consecuencias. Esta líder no hizo respetar las normas y produjo en el equipo una suerte de "indefensión", ante las continuas presiones de las gerencias de ventas, del Director Regional de XYZ Latinoamérica Norte, para debilitar la disciplina en el cumplimiento de las normas, con el fin de lograr las metas mensuales de ventas, irrespetando los plazos y procesos de cierre contable y financiero mensual, entre otros, lo que ocasionó sobrecargas y retrabajos por parte de los empleados de la Gerencia de Contraloría, y a largo plazo, su ineficiencia

al tratar de corregir los errores de última hora que produjeron las decisiones de los líderes. Asimismo, contagió a sus seguidores e incluso les justificaba e inducía a no ir a los kick-off mensuales y participar en actividades de integración con el resto de las áreas.

Del mismo modo, dicho liderazgo demostró ser sobreprotector y con frecuencia asumía actividades de sus seguidores, lo cual se evidencia actualmente en el hecho de que el personal desconoce cómo realizar algunas actividades básicas inherentes a su cargo, pero que eran asumidas por su líder. No obstante, como se comentó anteriormente, el cambio de liderazgo es percibido de manera favorable en la actualidad.

m) **Funcionamiento ineficiente de la Gerencia de Finanzas** (Auditorias insatisfactorias, retrabajo, lentitud de respuesta, incumplimiento de tareas). Los clientes manifiestan que con frecuencia deben asumir actividades y roles que le corresponden naturalmente a la Gerencia de Finanzas pero que ésta no realiza de manera adecuada. Por ejemplo, se han visto en la necesidad de obtener solvencias legales, realizar inscripciones en el Registro Nacional de Contratistas y buscar asesoría legal por otros medios para hacerle frente a las nuevas regulaciones gubernamentales y poder concretar negocios. Del mismo modo, afirman que no reciben respuestas inmediatas y es necesario ir personalmente a las otras áreas para obtener respuesta ante cualquier eventualidad.

n) **Poca autonomía de Finanzas local.** Los entrevistados refieren que la estrategia de la compañía está orientada a ventas y no se toman en cuenta las inquietudes o sugerencias de la Gerencia de Finanzas para la planificación. A Finanzas le dicen cuáles son los objetivos a cumplir y frecuentemente los empleados se enteran a destiempo.

Algunos empleados y clientes de mayor antigüedad comentan que hace unos 6 u 8 años se involucraba al área de sistemas en el diseño de estrategias, pero dejó de hacerse por estilos de liderazgo diferentes, no obstante desean que esta práctica se retome. De esta forma, algunas metas de la organización no contemplan los requerimientos tecnológicos adecuados, lo cual trae problemas, por ejemplo: Ventas ha realizado negocios que luego el área de Sistemas no puede soportar, brindando el apoyo inmediato que el caso amerita, bien sea porque se enteran tarde, no poseen los recursos necesarios, entre otros.

o) **Desorganización, necesidades y reglas de juego poco claras.** Clientes y proveedores conciben que existen fallas en comunicar de manera precisa algunas metas, objetivos y reglas de juego, así como también falta establecer claramente recursos y políticas.

En este sentido, los proveedores afirman que es necesario centralizar el cierre, que alguien ponga orden, porque frecuentemente observan que se diluye la responsabilidad. Hace falta un líder que ubique las responsabilidades donde van, que abra caminos y supere los cuellos de botella. Eso es lo que ha comenzado a hacer la gerente encargada proveniente de Colombia desde que la antigua contralora egresó.

p) **Alta rotación externa.** Todas las partes lamentan que se haya incrementado la rotación de personal, la cual es explicada por un problema importante de retención y competitividad salarial, que ha traído como consecuencia: fuga de talentos, falta de conocimientos, retrabajo, falta de reemplazos, desmotivación, mayores necesidades de capacitación, sobrecarga de funciones, y la necesidad de ingresar a personal nuevo, al cual perciben que poseen perfiles de menor nivel y además desconocen los procesos de XYZ, los cuales no son fáciles de comprender, por lo que el

personal nuevo permanece poco en la empresa y renuncian en cuanto tienen una mejor oferta salarial.

Los empleados de Finanzas comentan que son más las fuerzas que llevan a buscar trabajo fuera de XYZ, que las que los retienen. Comentan que los empleados que continúan trabajando en la Gerencia de Finanzas son los que, bien sea por antigüedad, poca competitividad en el mercado, comodidad, entre otros, no consiguen otras opciones alternas.

q) **Sistema de recompensas no atado al desempeño**, que ha hecho que la gente pierda la confianza y el respeto por el proceso. Asimismo, por ser parte de las áreas de apoyo, no gozan de comisiones ni compensaciones variables por desempeño, lo cual genera mucho malestar. Aunado a esto, comentan que la Alta Gerencia no está luchando por mejoras salariales para los empleados.

r) **Las gerencias de Finanzas trabajan de manera independiente, *cada quien vela por los propios intereses y no se preocupa por el resto.*** Existen fallas en la comunicación, se dan numerosos conflictos y cada área se desentiende de los problemas de las otras áreas, no asumiendo sus responsabilidades. Sobretodo en momentos de tensión, cada área se concentra en cumplir con sus responsabilidades y obligaciones y se olvidan de la importancia de su rol individual y su integración con el resto del sistema.

s) **Falta de comunicación hacia los niveles medio y base.** Los empleados se enteran a destiempo de los cambios, necesidades, estrategias, etc. Del mismo modo, afirman que la mayoría de la comunicación es vía correo, pero esta no es fluida, ni se dan respuestas inmediatas y es

necesario ir personalmente a las otras áreas para obtener respuesta ante cualquier eventualidad.

t) **Liderazgo poco participativo.** Todo está excesivamente centrado en los líderes. Los entrevistados comentan que anteriormente era más participativo con la base, pero eso ha disminuido y cada vez se dan más lineamientos sin consultar con la misma. Los empleados refieren que anteriormente la gerencia de "puertas abiertas" funcionaba mejor, mientras que hoy prevalece un estilo más vertical.

Desde el punto de vista del cliente, el liderazgo en la Gerencia de Finanzas está muy centrado en solo una o dos personas, dependiendo excesivamente del líder regional para aprobaciones, pero esta persona viaja con frecuencia y se paralizan algunas actividades durante su ausencia. También se percibe una falta de comunicación y delegación de responsabilidades hacia niveles inferiores. La falta de empoderamiento y capacitación en los gerentes, coordinadores y la base hace que no se tomen decisiones ágiles y se descuiden procesos claves e importantes. Cuando existen situaciones de decisión urgentes, los empleados postergan la decisión y esperan a consultar con el jefe. Pareciera que la toma de decisiones muchas veces se realiza con temor y defendiendo el propio cargo.

Otras debilidades con un 30% de respaldo por parte de los entrevistados se listan a continuación:

u) **Los empleados poseen poca antigüedad**, debido a la fuga de talentos que ha ameritado la incorporación de nuevo personal, al cual perciben que poseen perfiles de menor nivel y además desconocen los procesos de XYZ, los cuales no son fáciles de comprender, por lo que el personal nuevo permanece poco en la empresa y renuncian en cuanto tienen una mejor oferta salarial.

v) **Derecho a estar desmotivado.** Los empleados comentan que se perciben con el derecho a estar desmotivados, debido a los bajos salarios, exceso de trabajo, presiones de la Corporación e inequidad salarial (sobretodo con los nuevos ingresos, quienes en ocasiones tienen un mayor salario que los empleados de mayor antigüedad). Afirman que se encuentran *fatigados y sobredemandados, pero que aún así su compromiso se* manifiesta a través de un sentido de pertenencia y la responsabilidad de realizar sus funciones incluso fuera del horario laboral.

w) **Falta de asesoría sobretodo legal,** al resto de las gerencias de la organización, respecto a las nuevas providencias, políticas, etc.

x) **Los empleados de la gerencia de contraloría no gozan de una reputación favorable**, tanto en XVEN como para el resto de las afiliadas. Esto se debe a la falta de respuestas oportunas (no contestar el teléfono, ni responder correos, respuestas tardías).

y) **Poca calidad de información,** especialmente la entregada a los *clientes.*

Por último, algunas debilidades solo recibieron un respaldo igual o menor al 20%, por lo que no pueden ser suficientemente consideradas como tales:

z) **Falta de reconocimiento y recompensa al personal de Finanzas.** *Los empleados de Finanzas comentan que la mayoría de las recompensas* se dan para el área de ventas en las reuniones trimestrales y allí solo se muestran los logros de ventas, no así los de RRHH, Finanzas, entre otros. Añaden que no se recompensa la cuota de valor agregado que realiza

Finanzas para poder lograr los objetivos y metas organizacionales y sienten que los reconocimientos son escasos.

aa) Falta de disciplina para cumplir con las normativas. Los empleados, especialmente los de Contraloría, refieren cierta falta de compromiso y disciplina en los líderes del área de Finanzas para hacer cumplir las normas, quienes son excesivamente flexibles y otorgan concesiones a otras áreas, sin apegarse a lo establecido, propiciando el retrabajo en los empleados y perjudicando los resultados de la misma. La anterior gerente de Contraloría contribuyó al incumplimiento de estas políticas.

bb) Proveedores Ineficientes: poca calidad de información y reportes por parte de los financieros de otras áreas. Logística asume cierto grado de responsabilidad en la problemática, debido a un desempeño que podría ser más eficiente, ya que en ocasiones envían los reportes a destiempo, pero argumentan que no todo puede atribuírseles, ya que Finanzas sufre una desorganización interna y en ocasiones envían algunos reportes tardíamente para que Logística los valide. Afirman que en ocasiones han sido víctimas de los problemas en la Gerencia de Finanzas y son ellos los que deben responder ante los proveedores externos (ej.: cuando se paralizaron los pagos a proveedores por un problema del sistema).

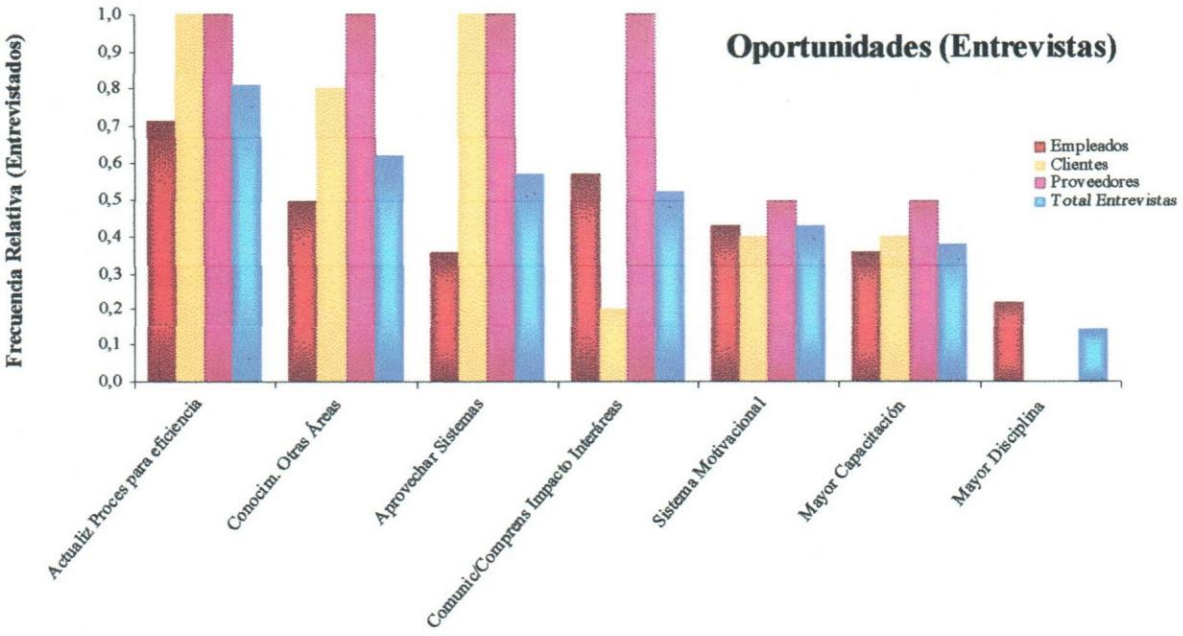
Como proveedores evidencian cierto desconocimiento de las demandas y necesidades del área de Finanzas como cliente (muestran cierta duda en las fechas reales de cierre, reportes mensuales, etc.) y confiesan explícitamente que los empleados de logística no conocen el impacto de su rol y responsabilidades como eslabón dentro de la cadena financiera y del negocio en general. Además, se debe fortalecer su rol en las unidades, ya que los errores de los mismos caen en Contraloría, ocasionando retrabajo.

cc) Falta de apoyo de Control Interno hacia Contraloría a fin de evitar o reducir el número de inconformidades en auditorias. Esta información se extrajo precisamente de 2 entrevistas, la de la Contralora Encargada y la de la Gerente de Control interno, quien comenta que el año pasado estaba nueva en el cargo, pero que actualmente prestar el apoyo es una prioridad.

Oportunidades:

Por su parte, se hallaron algunas oportunidades que podrían ser mejor aprovechadas por la Gerencia de Finanzas. Como principal oportunidad (Ver Anexo D, Tabla 3) se encuentra la necesidad de mejorar, simplificar y adaptar los procesos a la realidad del negocio, con el fin de lograr una mayor *eficiencia. Para lograr esto también se podrían aprovechar mejor los* sistemas y el cambio de plataforma.

Gráfico 3: Oportunidas Obtenidas a través de las Entrevistas Individuales



Seguidamente, promoviendo un mayor conocimiento de otras áreas hacia Finanzas se podría lograr una mayor identificación con los problemas del

área. Así como una mayor comunicación con el resto de las áreas podría traer mayor comprensión del impacto de sus actividades sobre el área de Finanzas.

La fuga de talentos se podría reducir a través de la implantación de un sistema de recompensas acorde a la realidad del mercado y un plan de desarrollo económico y profesional para los empleados con el fin de motivarlos. Se podría también reorientar la capacitación en la empresa, para lograr mayor capacitación en los empleados de Finanzas.

Amenazas:

Por otra parte, se encontraron algunas amenazas o peligros que de no ser atendidos, podrían traer consecuencias desfavorables para la Gerencia de Finanzas. En primer lugar, existe una fuerte amenaza (Ver Anexo D. Tabla 4) detectada en las entrevistas de que la obsolescencia de la plataforma tecnológica y falta de planificación estratégica puede llegar a obstaculizar o paralizar las operaciones financieras, esto también podría suceder debido a la ruptura de procesos.

La alta demanda y competitividad de mercado, podría traer mayor rotación de personal y fuga de talentos, que a su vez generaría mayor pérdida de conocimientos. Los numerosos cambios en las providencias, regulaciones y leyes producto de la situación-país, podrían continuar generando incertidumbre para desarrollar las estrategias, y más carga de trabajo para los empleados de Finanzas.

Del mismo modo, otra auditoria insatisfactoria puede constituir una amenaza para la estabilidad laboral de los empleados de Finanzas, quienes podrían llegar a ser despedidos.

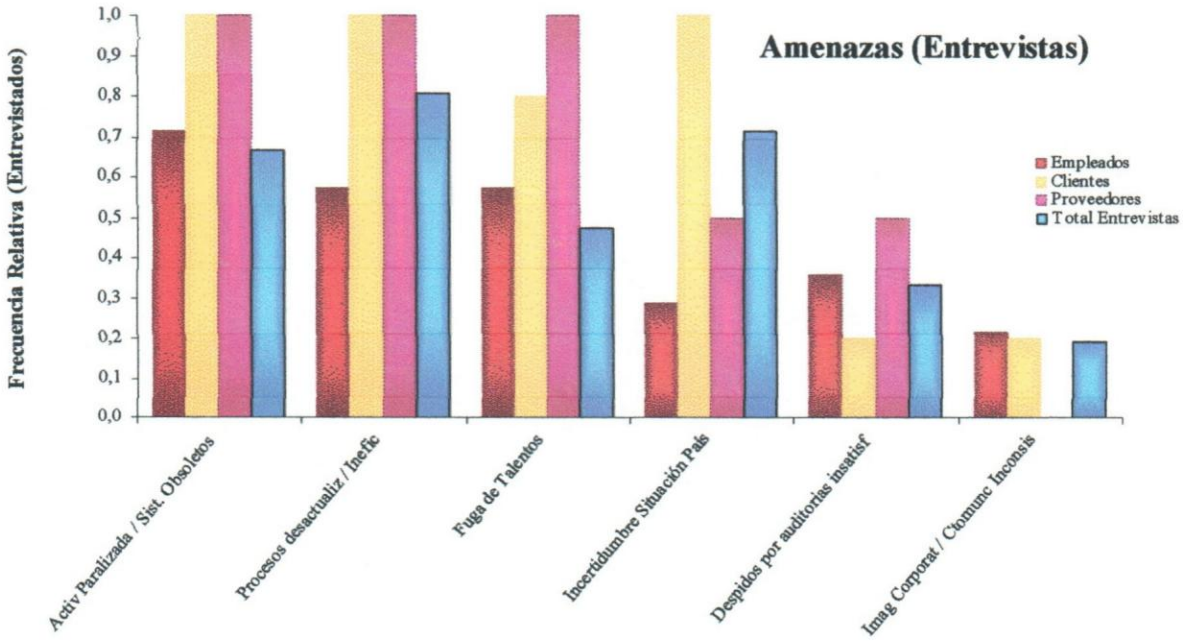


Gráfico 4: Amenazas Obtenidas a través de las Entrevistas Individuales

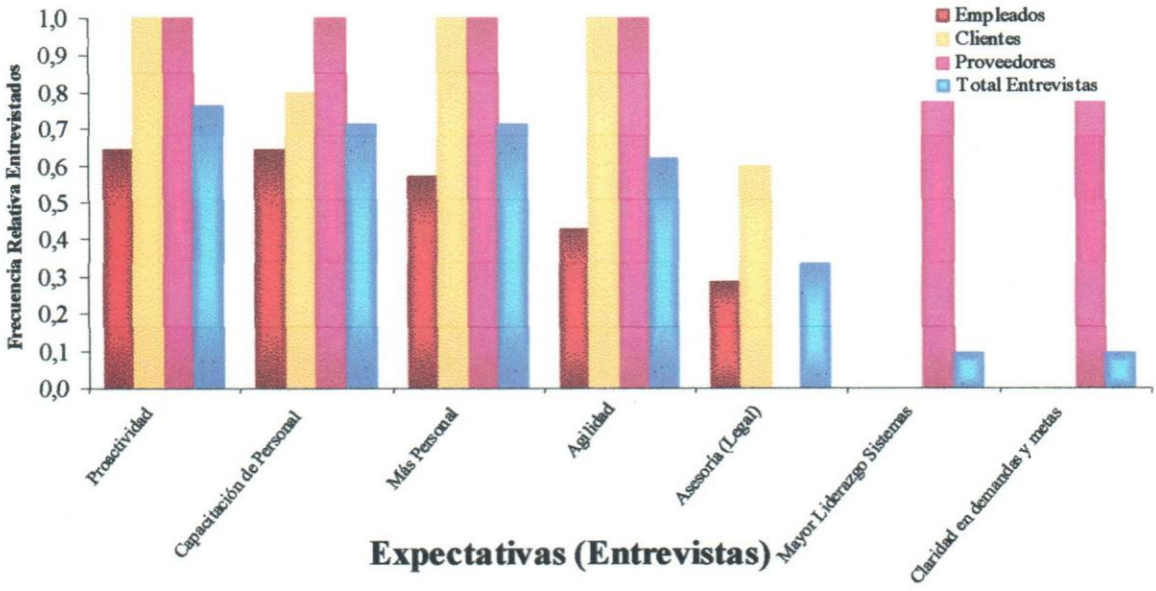
Expectativas:

Los empleados, clientes y proveedores expresaron tener las siguientes expectativas o necesidades hacia la Gerencia de Finanzas (Ver Anexo D. Tabla 5).

a) Mayor planificación estratégica, mayor previsión, proactividad y anticipación a los acontecimientos para solventar cuellos de botella, emitir alertas sobre nuevas regulaciones, entre otros.
b) Mayor capacitación de los empleados de Finanzas
c) Asignación de más personal
d) Mayor rapidez de atención y respuesta, funcionamiento más ágil para emitir respuestas, información, cifras.
e) Mayor asesoria legal. Dar charlas a los empleados de ventas para dar a conocer las nuevas providencias y cambios legales y administrativos.
f) Fortalecer el liderazgo en sistemas y mejorar la tecnología de uso interno que se adecue a los procesos del nuevo modelo de negocio.

g) Mayor claridad en la definición de los objetivos, demandas y necesidades que posee Finanzas con respecto a logística, para que ambas gerencias estén alineadas.

Gráfico 5: Expectativas Obtenidas a través de las Entrevistas Individuales



Soluciones:

Los entrevistados sugirieron algunas soluciones a la situación actual de la Gerencia de Finanzas (Ver Anexo D. Tabla 6).

a) Capacitar al personal de Finanzas (no solo a través del e-learning, sino buscar adiestramientos externos), sobretodo a los empleados de sistemas. Evaluar y elevar el perfil de las personas.

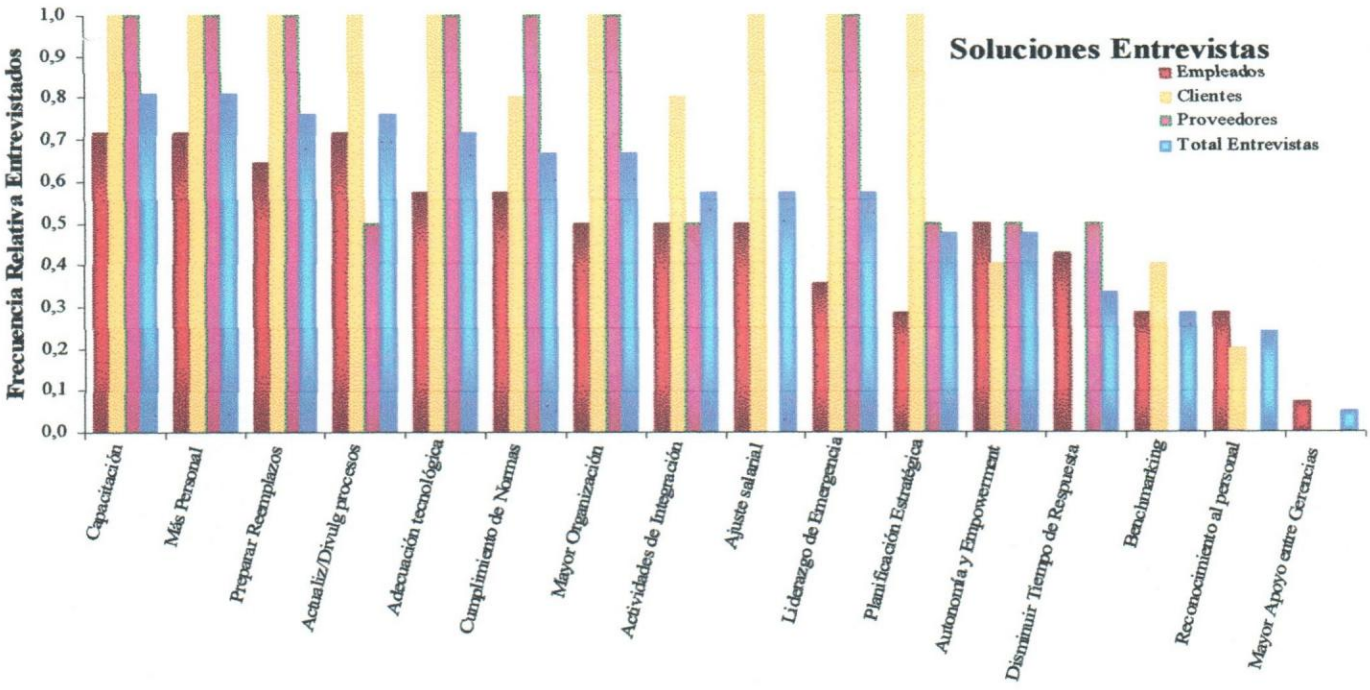
b) Incorporar más personal capacitado a la Gerencia de Finanzas, específicamente en Cuentas por Pagar, Inventario, Conciliaciones y Sistemas.

c) Preparar a la generación de relevo y reemplazos para las posiciones clave.

d) Evaluar los procesos de la Gerencia de Finanzas, definirlos, actualizarlos y adaptarlos al mercado y la realidad del negocio. Comunicar los procesos y descripciones de cargo existentes.

e) Disponer de tecnología de uso interno que acompañe los procesos del nuevo negocio.

Gráfico 6: Soluciones Obtenidas a través de las Entrevistas Individuales



f) Fomentar el compromiso de todas las áreas de cumplir con la normativa, que tomen conciencia de la necesidad de su cumplimiento y de establecer y respetar los métodos de trabajo. Dictar charlas a los empleados para que comprendan las necesidades de Finanzas y la importancia de cumplir con sus responsabilidades con el fin de fomentar su compromiso para lograr los objetivos organizacionales.

g) Finanzas debe organizarse mejor y establecer las reglas del juego claras y planificar mejor sus actividades sobretodo en el proceso de cierre para que sea más rápido y eficiente.

h) Propiciar actividades de integración para estrechar relaciones entre Finanzas y otras áreas. Esto permitirá que cada quien conozca más del otro y pueda contribuir de la mejor manera con los objetivos organizacionales.

i) Realizar un plan agresivo de ajuste salarial para sincerar los sueldos y salarios del personal de apoyo a los niveles de mercado, evitar la fuga de talentos y captar mejores talentos.

j) Implantar un liderazgo de emergencia más efectivo para recuperar procesos, establecer roles y responsabilidades donde corresponden.

k) Mayor planificación estratégica y proactividad para anticiparse a los acontecimientos y tomar decisiones de manera ágil.

l) Mayor autonomía para la toma de decisiones y delegación a empleados. Propiciar el Empowerment hacia Finanzas Local, pero para ello es necesario disponer de líderes locales más capacitados.

m) Realizar actividades de benchmarking con otros países afiliados a XYZ y con la competencia para actualizar las responsabilidades, funciones, sistemas y políticas.

n) Mayor reconocimiento al personal de Finanzas

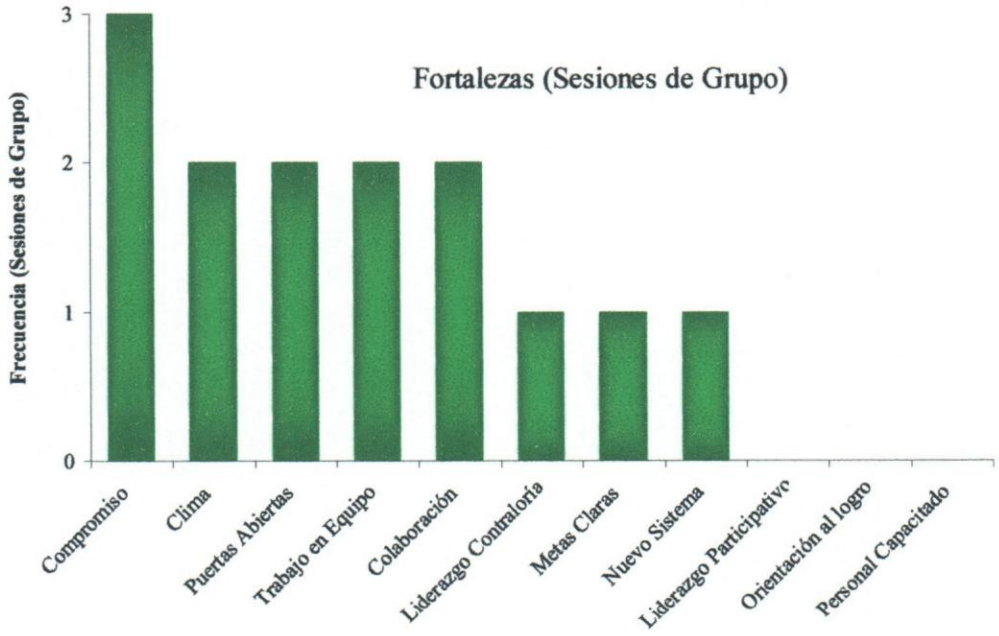
4.4.2 Sesiones Grupales o *"Focus Group"*.

Para la evaluación cuantitativa de la información recabada en las 3 sesiones grupales se registró un análisis de frecuencia de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades percibidas en las variables (Ver Anexos E y F) y comportamientos resaltantes en el estudio, lo cual permitió obtener los siguientes hallazgos:

Fortalezas:

Las sesiones grupales permitieron corroborar algunos puntos fuertes dentro de la organización, los cuales se describen a continuación y se pueden observar en la próxima gráfica. Como elemento de mayor fortaleza (Ver Anexo D. Tabla 7) se registró el alto nivel de compromiso, responsabilidad y disposición del personal para cumplir con sus obligaciones laborales, por ej. Asistir los fines de semana y trabajar horas extras para dar cumplimiento de sus responsabilidades y tareas pendientes.

Gráfico 7: Fortalezas Obtenidas a través de las Sesiones de Grupo



Seguidamente se percibió acuerdo entre los asistentes a las sesiones grupales en cuanto a la existencia de un buen clima organizacional, de fácil convivencia y con relaciones cordiales, asimismo se ratificó la presencia de relaciones horizontales en la estructura, es decir lo que se denomina como gerencia de "puertas abiertas" lo cual les ha favorecido una comunicación fluida con los niveles superiores, además de la buena disposición de trabajar en equipo, ayudar y colaborar dentro de sus áreas.

También se pudo observar en 1 sesión grupal, la verbalización de algunas fortalezas como la presencia de un liderazgo fortalecido a raíz del ingreso de la nueva Contralora Encargada, quien ha estado contribuyendo con la división de actividades y establecimiento de roles para el cumplimiento de metas.

Debilidades:

Las sesiones grupales permitieron corroborar una cantidad de aspectos a mejorar, tal y como se observa en la siguiente gráfica.

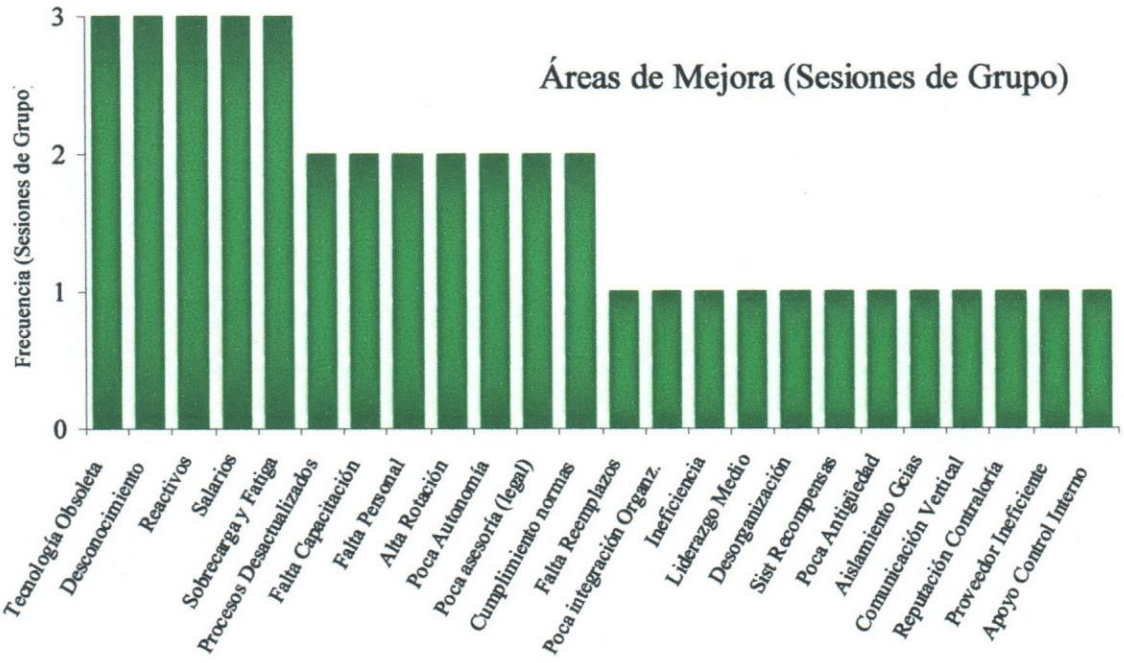


Gráfico 8: Áreas de Mejora Obtenidas a través de las Sesiones de Grupo

Tal y como se visualiza en la tabla 8 (Ver Anexo D), entre los puntos a mejorar con frecuencia más recurrente se expusieron:

a) La obsolescencia de la plataforma tecnológica que no se adecua a las exigencias del nuevo modelo de negocio lo cual está generando alto nivel de retrabajo e ineficiencia que repercute en el resto de la organización, b) el poco conocimiento mostrado por parte de los empleados tanto de sus

funciones como del negocio quizás fortalecido por el hecho de la alta rotación de personal y poco tiempo para lograr la transferencia idónea de conocimientos, c) la toma reactiva de decisiones, d) la existencia de sueldos no alineados a la realidad del mercado, específicamente para el personal de apoyo, y e) la excesiva presión y sobrecarga de trabajo existente en toda el área de Finanzas que genera cansancio e imposibilita el cumplimiento de la planificación de vacaciones y la capacitación.

Otros aspectos débiles de la organización que se manifestaron en las sesiones grupales, pero a un nivel de menor recurrencia que los descritos anteriormente, son: f) la existencia de procesos desactualizados que no se ajustan al nuevo esquema de negocio y la falta de divulgación de los ya existentes; g) la falta de capacitación al personal de apoyo; h) la necesidad de ingreso de mayor cantidad de personal capacitado sobretodo para el área de Sistemas, Inventario, Activo Fijo y Cuentas x Pagar; i) la de alta rotación externa de personal provocado por un factor de desmotivación y sueldos menos competitivos que en el mercado; j) la poca autonomía presente en las gerencias locales de Finanzas producto de la Política Corporativa, la dependencia de una Dirección Regional que se traduce en poco empoderamiento para la toma de decisiones de los mandos medios; k) la inadecuada e inoportuna asesoría legal del personal de Finanzas hacia el resto de la organización en lo que compete a las nuevas providencias, políticas gubernamentales; y l) la falta de autoridad, disciplina, responsabilidad y compromiso para hacer cumplir las normativas vigentes.

Se encontraron también otra serie de aspectos a reforzar entre los que se encuentra: m) la falta de formación de nuevos talentos que reemplacen al personal clave; n) la existencia de una posible lucha de poder entre las áreas de Finanzas y Ventas que refuerza la poca integración del personal de Finanzas con el resto de la organización; o) la percepción de una Gerencia

de Finanzas ineficiente producto de la lentitud en su capacidad de respuesta, incumplimiento de tareas, auditorias con muchas inconformidades, p) desorganización, q) falta de liderazgo en la gerencia media y en el área de Sistemas, etc.; r) la poca antigüedad de los empleados que profundiza el nivel de desconocimiento en el negocio; s) un sistema de evaluación de desempeño no atado a recompensas.

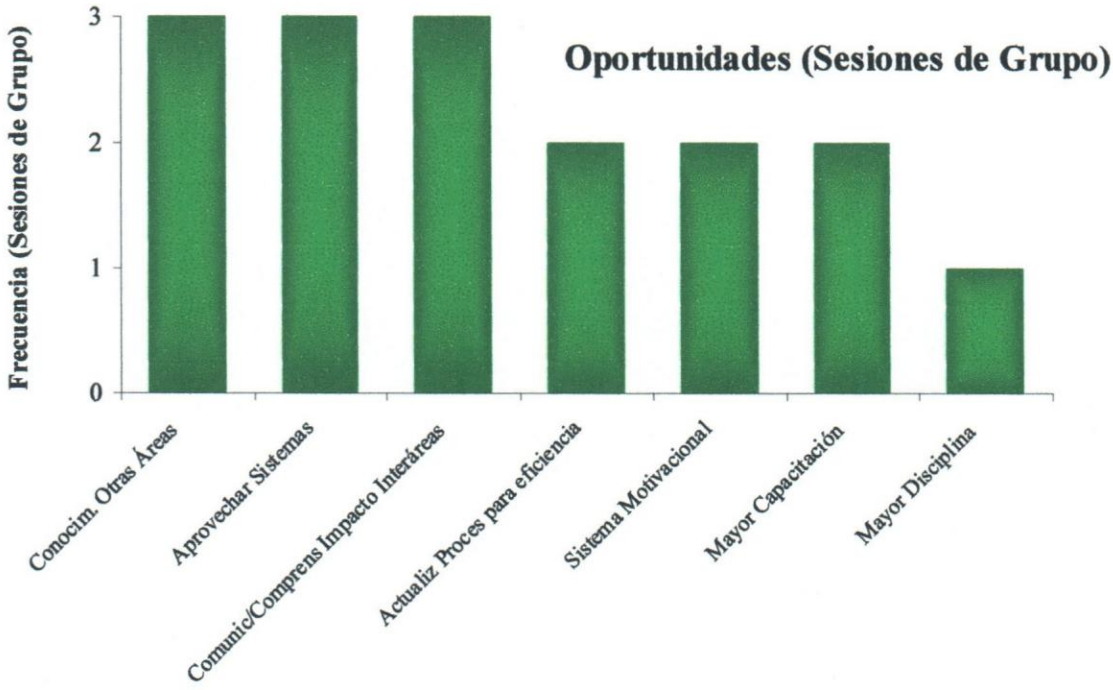
De igual forma, se halló: t) la falta de comunicación e integración interdepartamental que refuerza el trabajo independiente "islas" de las gerencias donde cada quien vela por sus propios intereses descuidando las relaciones con otras áreas, u) la falta de comunicación vertical, v) la reputación poco favorable de los empleados de Contraloría; w) el papel poco proactivo por parte de los puntos focales (financieros) que la Gerencia de Finanzas tiene en otras áreas, los cuales no contribuyen con la agilidad del proceso; y x) la falta de apoyo de parte de Control Interno hacia Contraloría a fin de evitar o reducir la cantidad de inconformidades detectadas en las auditorias.

Oportunidades:

Por su parte, las sesiones grupales mostraron algunas oportunidades que podrían ser aprovechadas por la Gerencia de Finanzas (Ver Anexo D, Tabla 9), tal y como se describe a continuación y que se visualiza en la gráfica siguiente.

En primer lugar, realizar más eventos de integración para intercambiar experiencias que permitan complementar el conocimiento de los empleados de Finanzas con otras áreas y asimismo incentivar la mayor comunicación para que las otras áreas tengan conciencia del impacto que sus acciones genera sobre la gestión de Finanzas.

Gráfico 9: Oportunidades Obtenidas a través de las Sesiones de Grupo



El mayor conocimiento en el manejo de los sistemas y el cambio de plataforma tecnológica puede conducir a una mayor adecuación de los mismos al nuevo modelo de negocio. Para mejorar la eficiencia de la organización es necesario mejorar, simplificar y adaptar los procesos a la realidad del negocio, esta reorganización interna puede traer resultados más alentadores para la empresa.

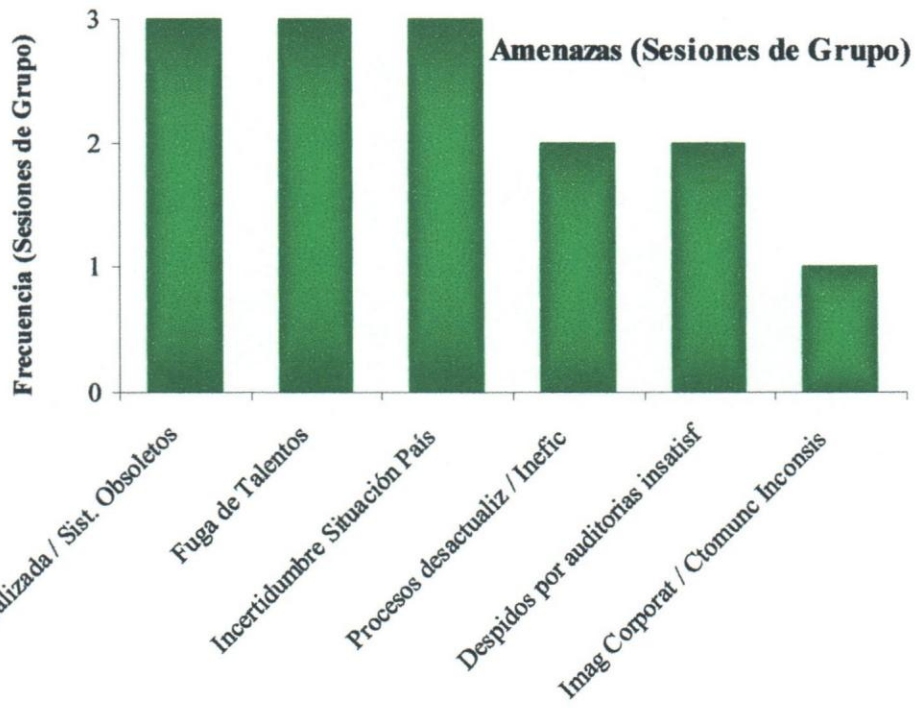
Para alcanzar mayor motivación en los empleados es importante implantar un sistema de recompensas que se ajuste a la realidad del mercado, asimismo un plan de capacitación y desarrollo de carrera realista.

Las oportunidades de capacitación en la empresa deben ser reorientadas a otras áreas de la organización y no solo estar dirigida al área de ventas. Un mayor control interno contribuirá con mayor disciplina y compromiso en el cumplimiento de las normas y políticas.

Amenazas:

Por otra parte, las sesiones grupales permitieron a los participantes expresar algunos peligros que de no ser considerados y abordados estratégicamente, podrían traer consecuencias desfavorables para la Gerencia de Finanzas (Ver Anexo D, Tabla 10). Las mismas se muestran en el siguiente gráfico.

Gráfico 10: Amenazas Obtenidas a través de las Sesiones de Grupo



De no adecuarse los sistemas al nuevo modelo de negocio, podría presentarse una paralización de las actividades financieras con consecuencias graves para toda la organización, ya que los mismos son lentos, engorrosos y no facilitan dichas actividades.

La remuneración poco competitiva al personal, el agotamiento por sobrecarga de trabajo y la desorganización en la empresa puede profundizar

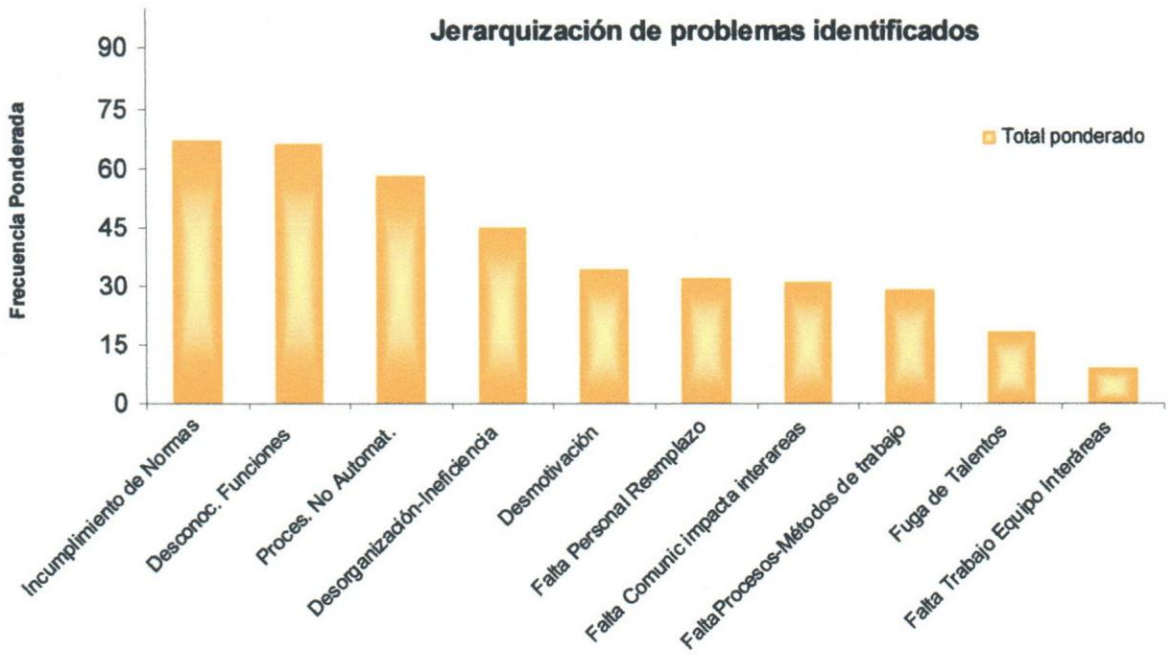
el mayor descontento, la mayor rotación de personal y fuga de talentos que a su vez generan pérdida de conocimientos.

Los cambios constantes en las providencias, nuevas regulaciones y leyes, y la situación país en general crean incertidumbre para desarrollar las estrategias del negocio. La desactualización de procesos hace más difícil la ejecución de las actividades y genera ineficiencia. La existencia de otra auditoria insatisfactoria puede representar una amenaza para la estabilidad laboral de los empleados de Finanzas, quienes podrían perder su empleo. Se puede deteriorar la imagen corporativa ante el cliente por la existencia de una comunicación no consistente y poco uniforme entre el personal de cobranzas y el ventas.

Adicionalmente, las sesiones de "focus group" permitieron recabar información sobre la cantidad y diversidad de problemas existentes en toda el área de Finanzas, la misma fue procesada y jerarquizada a través de la matriz de identificación de problemas (Ver Anexo F), tomando en cuenta el impacto de cada una de ellos sobre los objetivos y metas del negocio, así como la prioridad y factibilidad de atención de los mismos. Los resultados se muestran en la siguiente Gráfica:

a) El incumplimiento de normas y políticas por parte del personal de Finanzas, originadas por la cantidad de excepciones amparadas por la Alta Gerencia ante la Gerencia de Ventas. Como solución los empleados proponen fortalecer la disciplina y autoridad en el cumplimiento de normas, haciendo seguimiento e imponiendo sanciones para su cumplimiento. Para ello es necesario que disminuyan las excepciones o se actualicen las normativas de manera que se ajusten a la realidad del negocio.

Gráfico 11: Jerarquización de Problemas obtenidos a través de las Entrevistas Individuales



b) El desconocimiento de funciones tanto del personal interno de Finanzas como del resto de la Organización, a causa de la inadecuada inducción en los cargos, alta rotación del personal, falta de comunicación e integración interdepartamental.

c) La existencia de sistemas ineficientes que no permiten generar respuestas oportunas al nuevo modelo de negocio y la necesidad de más personal capacitado para ello. Asimismo, se agrega la planificación negligente en el proceso de cambio de los sistemas arcaicos.

d) La desorganización e ineficiencia del negocio a causa de la inadecuada comunicación interdepartamental y el exceso de trabajo contribuyen con la poca integración de sus áreas. Para ello los empleados comentan que es necesaria la reorganización interna y reestablecimiento de prioridades por parte de los líderes.

e) La desmotivación del personal a causa de la ausencia de un adecuado Plan de Compensación y a la sobrecarga de trabajo.

f) La falta de reemplazos capacitados para cargos clave a causa de la excesiva segregación de funciones, y la carencia de planificación y formación de personal de relevo.

g) La falta de Comunicación y manejo de información poco uniforme refuerzan el desconocimiento del impacto y problemas interdepartamentales generados.

h) La ausencia de procesos y métodos de trabajo actualizados y adaptados a la realidad de la organización a causa de los cambios constantes del negocio y la falta de una cultura de actualización periódica de los procedimientos y procesos en la empresa.

i) La fuga de talento del área de Finanzas a causa de un sistema de recompensa inadecuado a la realidad de mercado, lo cual está provocando una pérdida de conocimiento en la empresa.

j) La falta de trabajo en equipo con otras áreas de la organización a causa de la carencia de liderazgo.

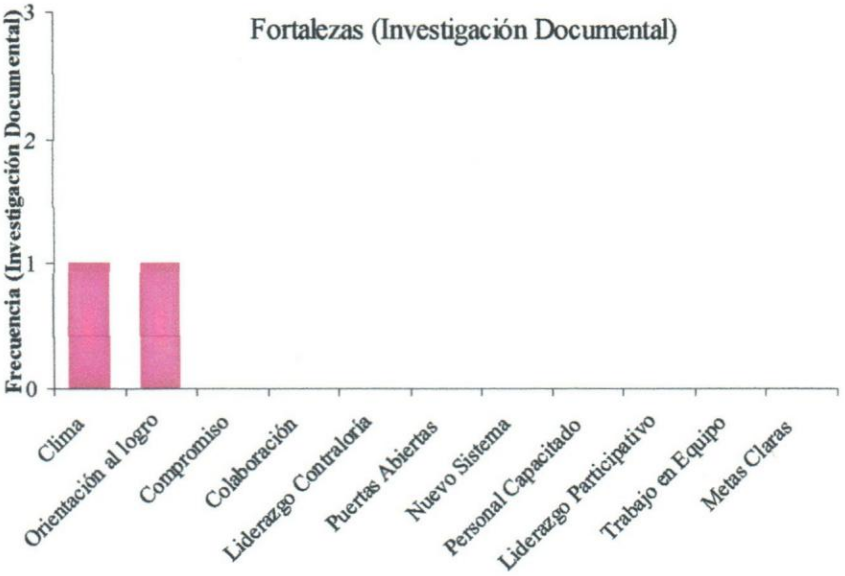
4.4.3 Análisis Documental

En función del análisis de la documentación, se realizó un registro de frecuencias de las variables y comportamientos constatados a través de la documentación existente, los cuales fueron categorizados en los ítems resultantes del análisis de contenido previamente realizado, obteniendo los siguientes hallazgos:

Fortalezas:

En función de la documentación revisada (Ver Anexo D, Tabla 11), se pudieron constatar 2 fortalezas, las cuales fueron encontradas revisando los resultados de la Encuesta de Compromiso de los Empleados (que dan cuenta de un clima laboral favorable en la Dirección de Finanzas) y los indicadores económicos que reflejan las cifras financieras alcanzadas.

Gráfico 12: Fortalezas Obtenidas a través de la Investigación Documental



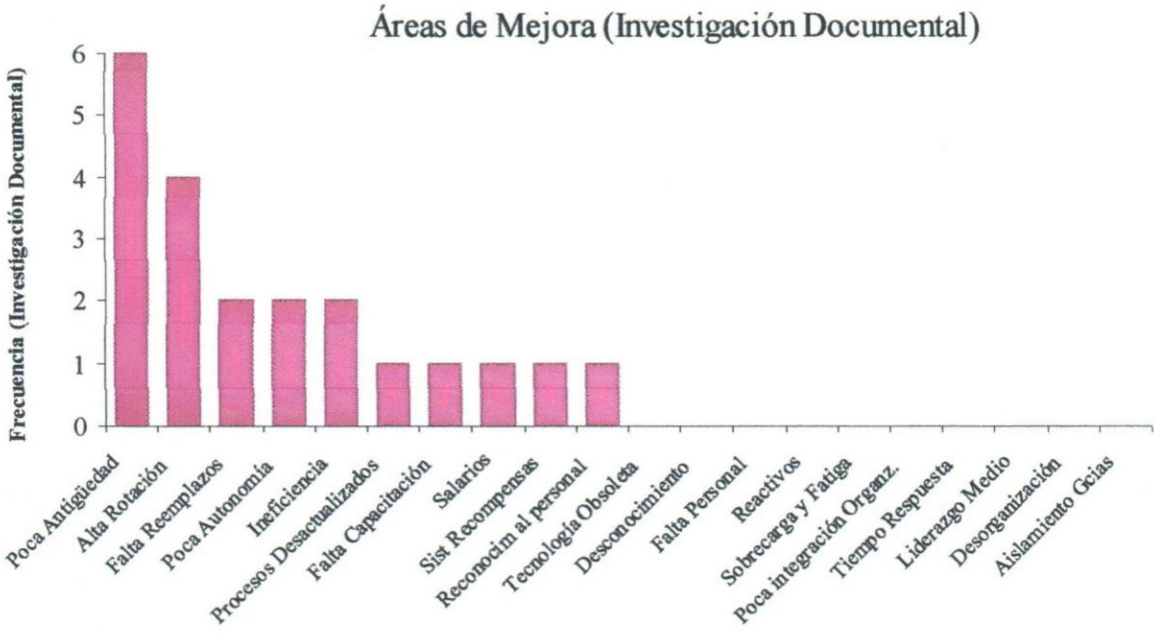
Áreas de Mejora:

Algunas áreas de mejora fueron corroboradas a través del análisis de la documentación (Ver Anexo D, Tabla 12). En primer lugar, revisando las fechas de ingreso de los empleados de Finanzas, se pudo conocer la existencia de un considerable número de empleados con poca antigüedad en la empresa.

Las cifras de rotación y entrevistas de salida del personal dieron cuenta de la elevada rotación externa, que a su vez ha causado que los cuadros de reemplazo se encuentren desactualizados o desiertos, al haber perdido a mucho personal valioso. La poca autonomía de la gerencia de Finanzas de Venezuela se observa en las políticas corporativas y matrices de delegación establecidos, que limitan una mayor independencia de la gestión financiera. El funcionamiento ineficiente de la gerencia se evidencia en el informe de auditoria, que presenta numerosas inconformidades y en el histórico de

retrasos en cierres de ejercicios recientes. Se encontró también poca documentación referida a procesos y procedimientos financieros.

Gráfico 13: Áreas de Mejora Obtenidas a través de la Investigación Documental



El histórico de adiestramientos recibidos por los trabajadores es escaso y no parece haber atendido la necesidad de adiestramiento en las nuevas regulaciones y sistemas. La revisión salarial de los empleados permitió corroborar que los mismos se encuentran muy por debajo del mercado y que dificultan el poder adquisitivo de los empleados. Además se evidenció que los aumentos salariales no parecen estar atados de manera evidente y objetiva a la evaluación de desempeño. Se observan también pocos reconocimientos y recompensas a los empleados de la gerencia en comparación con otras áreas.

Oportunidades:

Por su parte, se observaron algunas oportunidades que podrían ser mejor aprovechadas por la Gerencia de Finanzas (Ver Anexo D, Tabla 13).

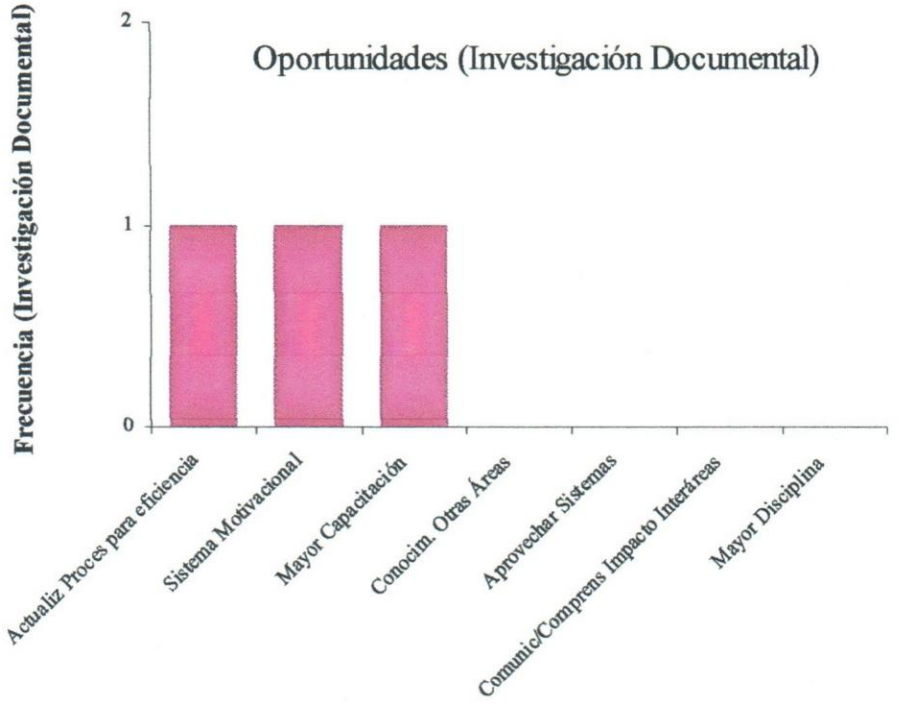


Gráfico 14: Oportunidades Obtenidas a través de la Investigación Documental

Para lograr mayor eficiencia, es necesario documentar mejor los procesos internos. Para lograr mayor motivación en los empleados, es necesario implantar un sistema de recompensas acorde a la realidad del mercado y un plan de desarrollo económico y profesional. Asimismo, para lograr una mejor capacitación de los mismos, es necesario propiciar mayores actividades de adiestramiento.

Amenazas:

A su vez, se corroboraron algunas amenazas o peligros que de no ser atendidos, podrían traer consecuencias desfavorables para la Gerencia de Finanzas (Ver Anexo D, Tabla 14). En este sentido, se halló que de no

ajustar los salarios y aumentar la eficiencia interna, aumentará la rotación de personal y fuga de talentos, lo que generará mayor pérdida de conocimientos.

Del mismo modo, de continuar los numerosos cambios en las providencias, nuevas regulaciones y leyes, continuará la incertidumbre para desarrollar las estrategias de la gerencia, así como el retrabajo.

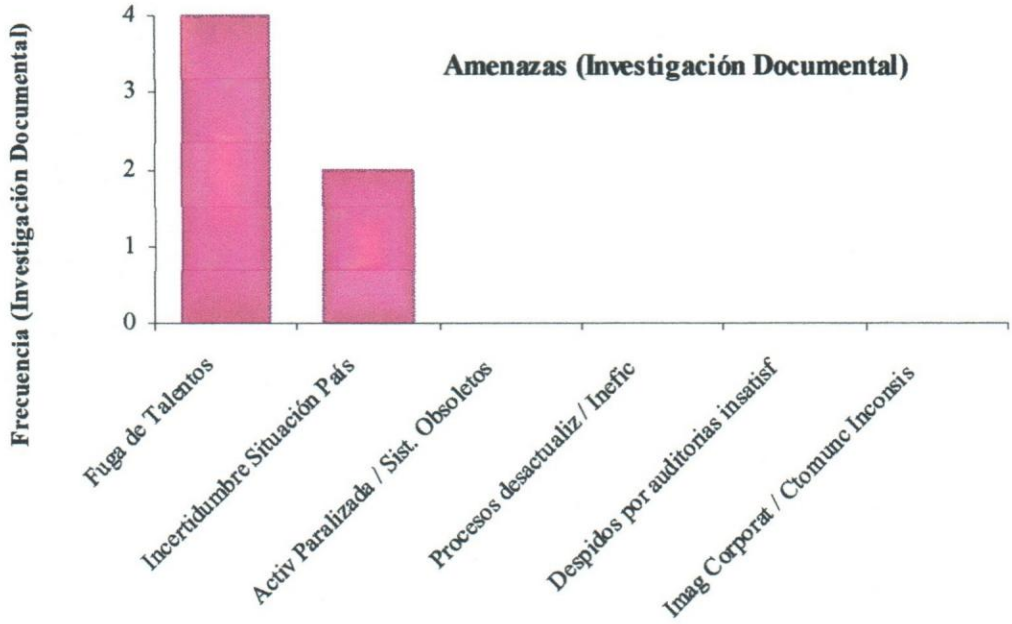


Gráfico 15: Amenazas Obtenidas a través de la Investigación Documental

4.4.4 Observaciones de Campo

Las observaciones fueron registradas en función de los ítems resultantes del análisis de contenido previamente realizado, expresando el registro de frecuencias de las variables y comportamientos observados. De esta forma, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

Fortalezas:

A través de la observación, se pudo percibir como una fortaleza la Gerencia de Puertas Abiertas, la cual forma parte de la cultura XYZ y facilita la horizontalidad de las relaciones (Ver Anexo D, Tabla 15).

Del mismo modo, se observó en varios empleados la verbalización y comportamiento orientado claramente a las metas de la Gerencia: la obtención de una auditoria sin inconformidades. A estas le sigue el compromiso de los empleados manifestado por la disposición para trabajar fuera del horario laboral, sacrificar vacaciones y días feriados, con la finalidad de cumplir con los objetivos de la gerencia.

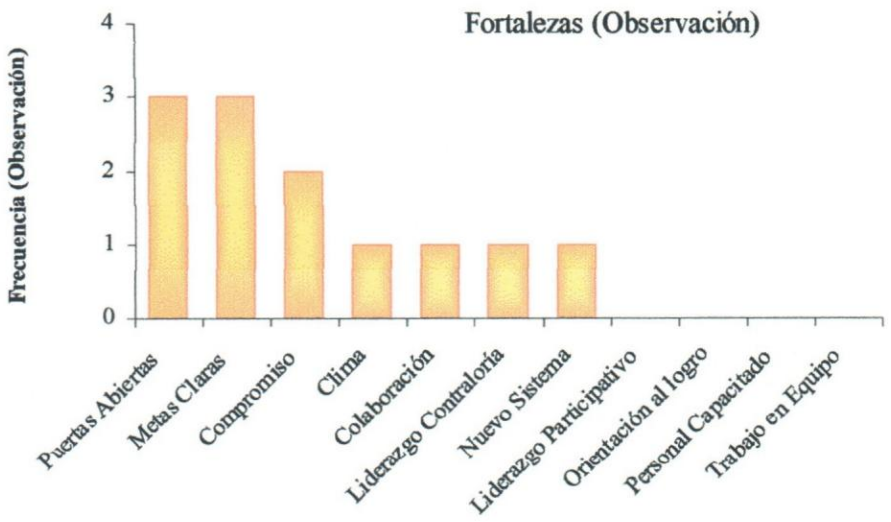


Gráfico 16: Fortalezas Obtenidas a través de la Observación

Durante las visitas a la Gerencia y a XYZ, se pudo constatar la existencia de un adecuado clima organizacional y la disposición a colaborar de los empleados de Finanzas, salvo algunas excepciones. Se percibió además la existencia de un liderazgo fortalecido en la Contralora Encargada (Colombia)

y el esfuerzo constante por asumir los nuevos retos del cambio tecnológico del sistema administrativo.

No obstante, otras fortalezas obtenidas con otros métodos, no pudieron ser constatadas a través de la Observación: liderazgo participativo, la orientación al logro de metas y cifras financieras, la solidez de los conocimientos del personal y el trabajo en equipo.

Áreas de Mejora:

La principales áreas de mejora observadas (Ver Anexo D, Tabla 16) se muestran en el siguiente gráfico. En primer lugar, se observó la excesiva presión y sobrecarga de trabajo que muestran los empleados, seguida por una deficiencia en la capacitación del personal y en el conocimiento de funciones y del negocio, manifestada en las continuas dudas de cómo proceder que muestran los trabajadores. Del mismo modo, se perciben manifestaciones de ineficiencia como: auditorias insatisfactorias, retrabajo, lentitud de respuesta, incumplimiento de tareas, entre otros.

El elevado tiempo de respuesta, se evidencia en el suministro tardío de información como cifras financieras, nuevas providencias y retrasos en cierres mensuales. El incumplimiento de tareas se evidencia en la falta de asesoría sobretodo legal respecto a las nuevas providencias, políticas, etc.

Se percibe la necesidad de disponer de procesos y procedimientos que no existen o están desactualizados y no se ajustan a la realidad del negocio, creando un ambiente de desorganización. Al mismo tiempo, la obsolescencia de la plataforma tecnológica se hace evidente cuando se utilizan los computadores personales.

Del mismo modo, se observan las consecuencias de la toma reactiva de decisiones y falta de planificación de actividades, como la migración del sistema administrativo, el abordaje de la reconversión monetaria y la ausencia de reemplazos listos.

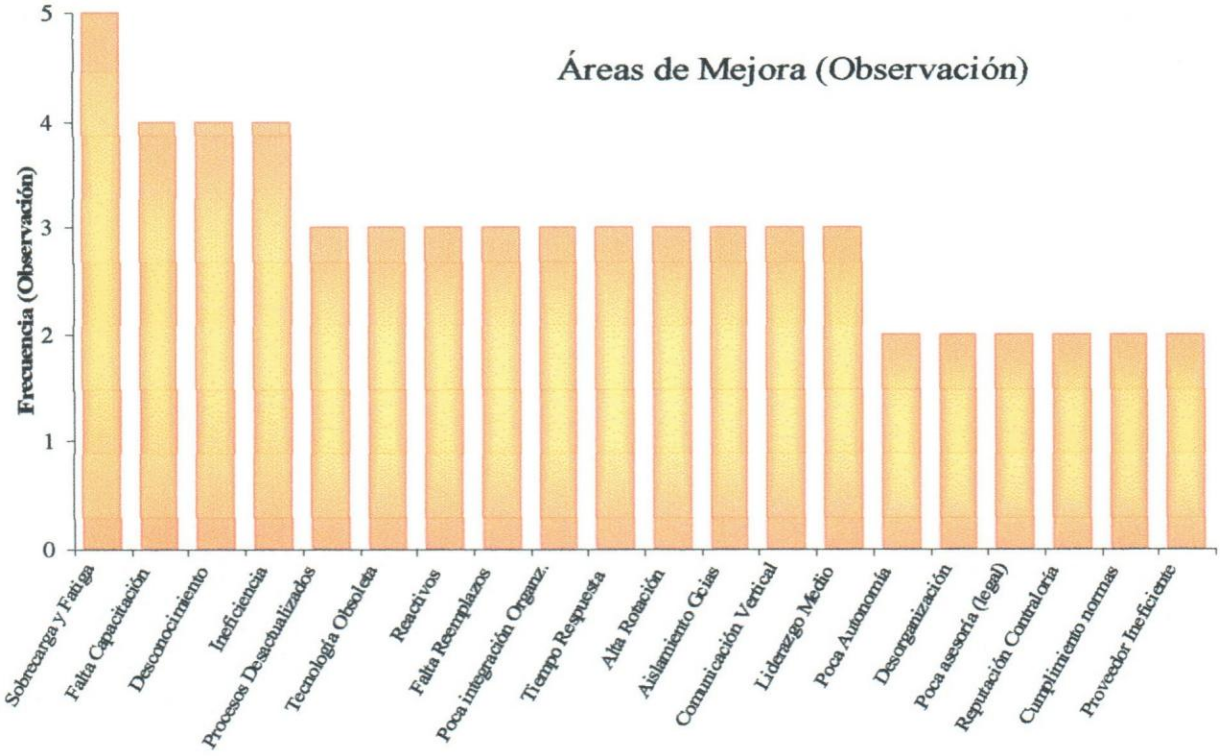


Gráfico 17: Áreas de Mejora Obtenidas a través de la Observación

La poca integración entre los empleados de Finanzas y el resto de la organización se percibe diariamente en los pasillos, en la poca asistencia a las reuniones informativas trimestrales y en la poca asistencia a las actividades de integración de la compañía.

La alta rotación externa se manifiesta en el número de renuncias voluntarias que han ocurrido desde el inicio del año 2008. Asimismo, se hace evidente la necesidad de más personal, no solo por el número de vacantes, sino por el exceso de trabajo para lograr una auditoria sin inconformidades.

Por otra parte, se observa con frecuencia el uso de la frase "ese es su problema", acompañado de un encogimiento de hombros cuando algún empleado descubre un problema que atañe a otras áreas de Finanzas, evidenciando que las gerencias trabajan de manera independiente, cada quien vela por los propios intereses y no se preocupan por el resto.

Se evidencia el desconocimiento por parte de los empleados de información que deberían conocer como cambios, necesidades, estrategias, dando cuenta de la deficiencia en la comunicación hacia los niveles medios y base. Se observa además la presencia débil del liderazgo en la gerencia media, dado que los empleados suelen acudir excesivamente a las oficinas de los *altos gerentes, lo cual también evidencia poca autonomía en los líderes* medios y en la base. Esta debilidad también puede producir una falta de disciplina para hacer cumplir las normativas.

Además se pudo constatar que los empleados de la gerencia de Contraloría no gozan de una reputación favorable y que empleados de otras áreas se encuentran preocupados por su desempeño. Se observó además que los proveedores desconocen algunas de sus funciones y tienden a recargar al personal de Finanzas con actividades que no les corresponden.

Por último, otros ítemes como los relativos a bajos salarios, sistema de recompensas no atado al desempeño, empleados con poca antigüedad, el derecho a estar desmotivado, la poca calidad de información, no fueron susceptibles de ser observados, mientras que otros como la falta de reconocimiento y recompensa al personal de Finanzas, el liderazgo poco *participativo y la falta de apoyo de Control Interno hacia Contraloría*, simplemente no pudieron ser corroborados a través de la observación.

Oportunidades:

Por su parte, se observaron algunas oportunidades (Ver Anexo D, Tabla 17) que podrían ser mejor aprovechadas por la Gerencia de Finanzas.

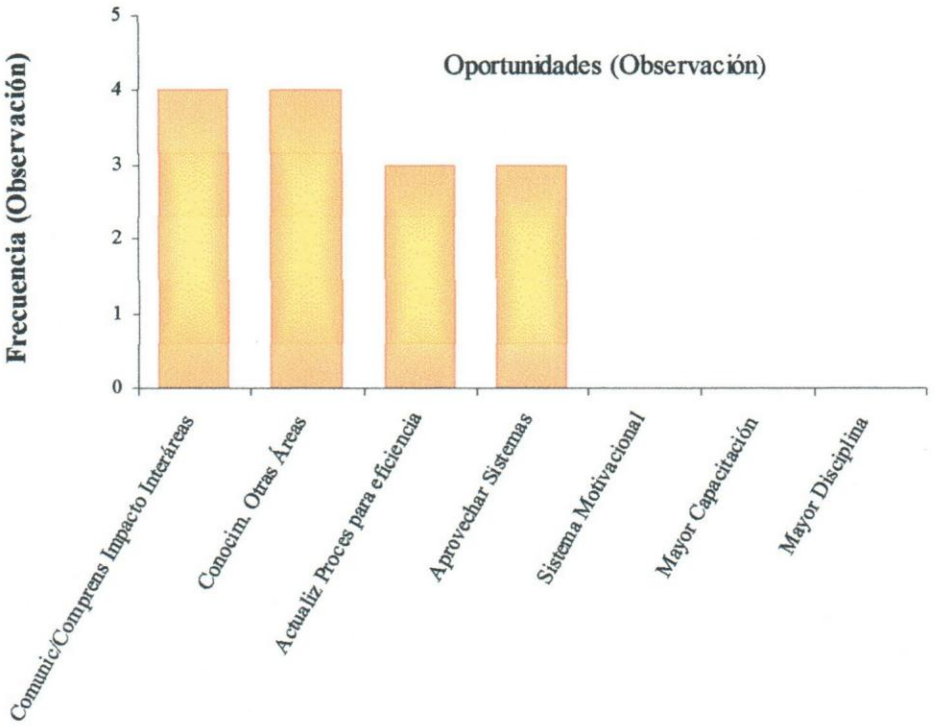


Gráfico 18: Oportunidades Obtenidas a través de la Observación

En primer lugar, se podría lograr una mayor comprensión del impacto de cada área sobre Finanzas y tener mayor identificación con sus problemas, realizando más eventos de integración y teniendo una mejor comunicación con las áreas operativas.

Sería necesaria también la reorganización interna de la Gerencia para lograr mayor eficiencia, mejorando, simplificando y ajustando los procesos a la realidad del negocio. Pare ello también sería útil un mejor aprovechamiento de los sistemas y el cambio de plataforma.

Amenazas:

Por otra parte, se observaron algunas amenazas o peligros que de no ser atendidos, podrían traer consecuencias desfavorables para la Gerencia de Finanzas (Ver Anexo D, Tabla 18).

Los numerosos cambios en las providencias, regulaciones y leyes producto de la situación-país, podrían continuar generando incertidumbre para desarrollar las estrategias, y más carga de trabajo para los empleados de Finanzas.

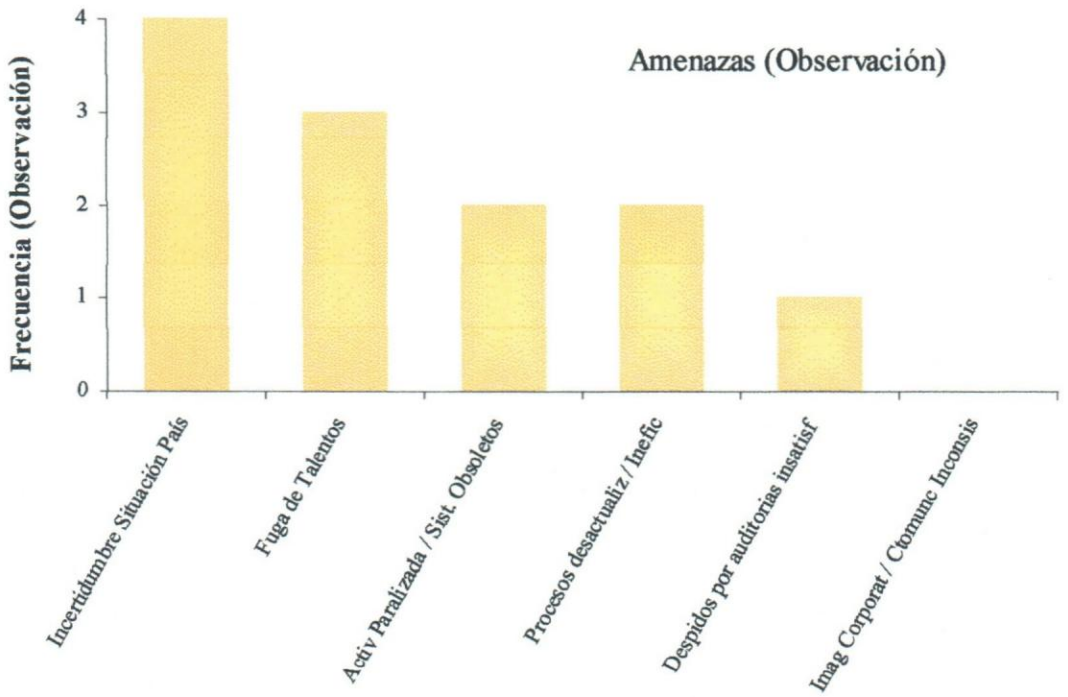


Gráfico 19: Amenazas Obtenidas a través de la Observación

La alta demanda y competitividad de mercado, podría traer mayor rotación de personal y fuga de talentos, que a su vez generaría mayor pérdida de conocimientos. La obsolescencia de la plataforma tecnológica y falta de planificación estratégica puede llegar a obstaculizar o paralizar las operaciones financieras, esto también podría suceder debido a la ruptura de

procesos. Del mismo modo, otra auditoria insatisfactoria puede constituir una amenaza para la estabilidad laboral de los empleados de Finanzas, quienes podrían llegar a ser despedidos.

4.4.5 Análisis Integrado

Para conocer de una forma objetiva cuáles son las fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones, integrando los resultados obtenidos a través de cada técnica, se realizó una ponderación de las frecuencias en función de la validez de cada técnica utilizada, hallando un total de frecuencia ponderada para cada ítem, otorgándole un peso diferente a cada técnica, sobre una base de 100, como se muestra en la tabla 2 en la página 65.

De esta forma, se obtuvo una jerarquización de las fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones más importantes y relevantes de la gerencia de Finanzas. Estos hallazgos se presentan a continuación (Ver anexo G, para analizar la contribución de cada técnica):

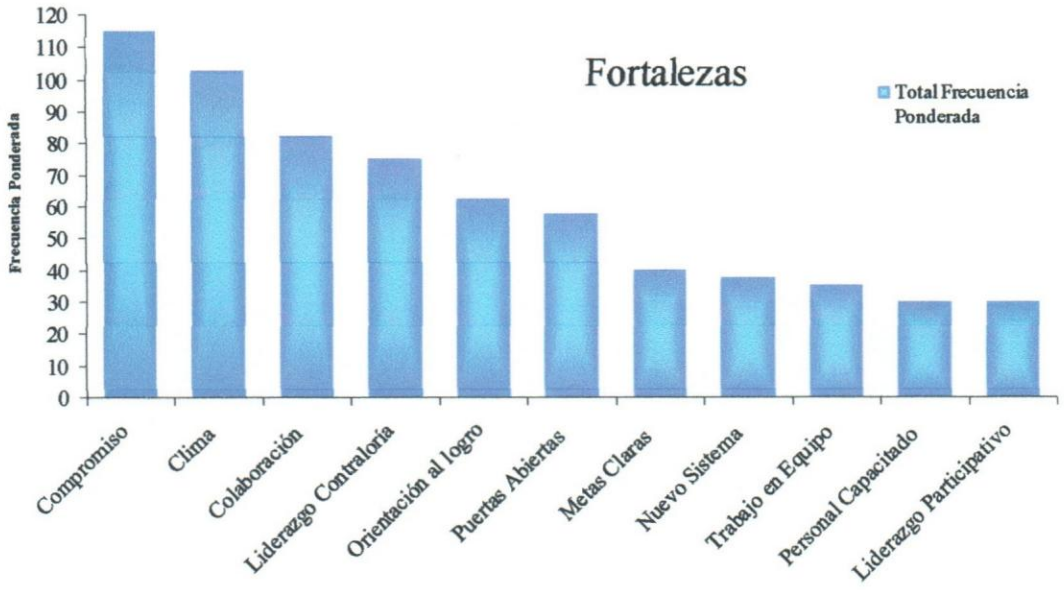
Fortalezas:

Como fortalezas principales de la Gerencia, respaldadas por casi la totalidad de las técnicas (Ver Anexo G. Tabla 19), se halló el alto nivel de compromiso y responsabilidad de los empleados, así como un buen clima organizacional en el cual prevalecen relaciones cordiales. Seguidas muy de cerca por la disposición a apoyar y colaborar del personal de Finanzas.

Seguidamente, se percibe como una fortaleza el cambio de liderazgo en la Gerencia de Contraloría, que trae cambios estructurales, estratégicos y motivacionales dirigidos a obtener mayor eficiencia. Una proporción similar la

obtiene otra fortaleza, la orientación al logro de metas y cifras financieras y a superar las proyectadas.

Gráfico 20: Fortalezas Integradas



La existencia de relaciones horizontales dentro de una Gerencia de "puertas abiertas" es concebida como una fortaleza moderada, así como el hecho de que los empleados demuestren tener metas claras, sin descuidar que en ocasiones se observa una orientación cortoplacista y que frecuentemente descuidan los medios para alcanzar las metas y la visión a mediano y largo plazo.

Otros temas no obtuvieron el suficiente respaldo como para ser consideradas "fortalezas", entre ellas se encuentra el hecho de que el personal se encuentre sólidamente capacitado, que se dé un adecuado trabajo en equipo y liderazgo participativo en la Gerencia y el hecho de que se disponga de un nuevo sistema administrativo, que no recibió mayor respaldo debido a la preocupación sobre el nivel de conocimiento y capacidad de aprovechamiento del mismo.

Áreas de Mejora:

Por su parte, las principales áreas de mejora encontradas se muestran en el siguiente gráfico que contempla las 24 áreas de mejora que recibieron mayor respaldo. No obstante, en la tabla 20 (Ver Anexo G), se muestran todos los aspectos que fueron vistos de manera desfavorable.

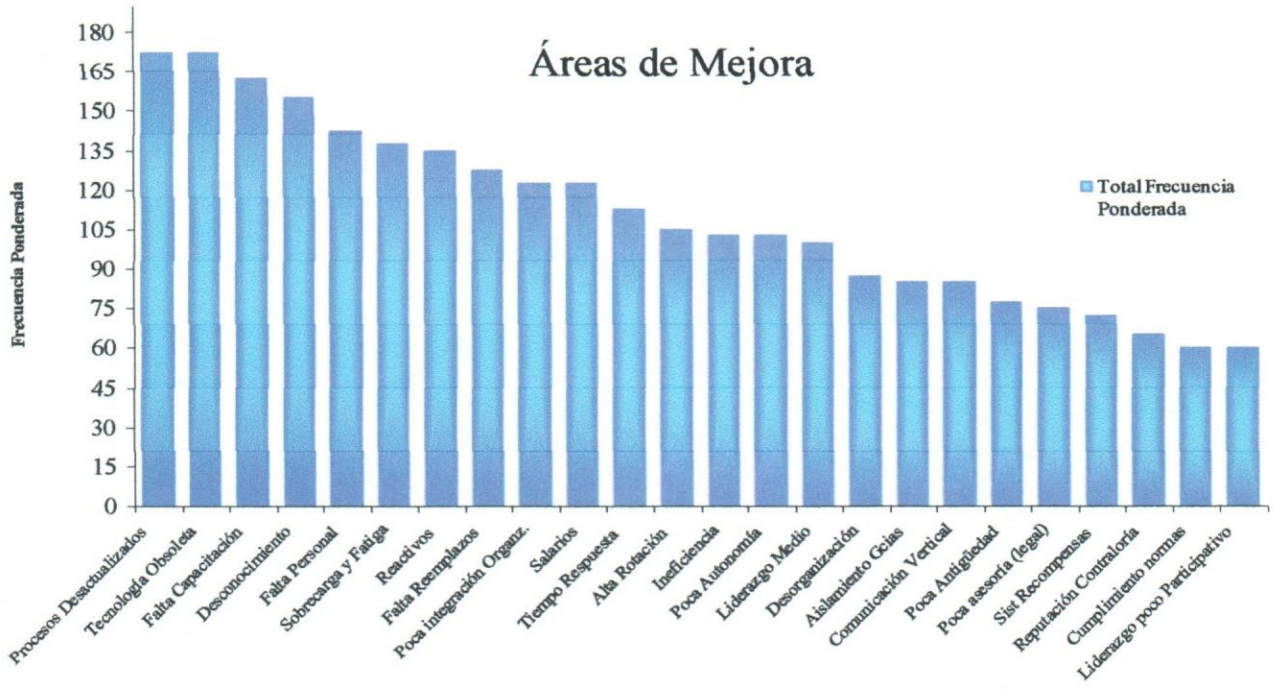


Gráfico 21: Áreas de Mejora Integradas

En primer lugar, se evidenció una percepción desfavorable contundente de:

a) Los procesos, los cuales se encuentran desactualizados, no se ajustan a la realidad del negocio y son desconocidos y poco comunicados al personal. Este punto también abarca procedimientos, descripciones de cargo, formatos, entre otros. Además se evidencia una falla continua en la comunicación y divulgación de cambios de tareas, descripciones de cargo, procesos, providencias, entre otros.

Los empleados de XYZ de Venezuela a menudo no saben claramente cómo proceder, no encontrando tampoco una fuente de información oficial a la cual acudir fácilmente, por lo que con frecuencia cumplen funciones y actividades sin conocerlas en un documento formal, preguntando informalmente a compañeros, jefes, entre otros. Mientras los nuevos empleados desconocen los procesos, los de mayor antigüedad pueden estar trabajando bajo premisas obsoletas. Esta situación hace que la gente tome el doble del tiempo en realizar sus funciones.

Debido al resquebrajamiento de los procesos en XYZ de Venezuela, no existe una cultura de cumplimiento de normas en general, evidenciándose un problema de disciplina y desorden.

b) **La obsolescencia de la plataforma tecnológica,** que no acompaña al nuevo negocio. Los sistemas existentes no facilitan e incluso obstaculizan la gestión del negocio. Son ineficientes, arcaicos y las herramientas están poco automatizadas, además fueron diseñados para soportar otra modalidad de negocio (Venta Directa).

No existen en XYZ de Venezuela las herramientas de información y comunicación adecuadas, lo que le ha generado a toda la organización numerosos problemas como retrabajo, tiempos de respuesta elevados, retrasos en cierres, paralización de operaciones financieras, entre otros. Tampoco se aprovecha internamente la tecnología especializada en manejo de documentos e información que XYZ desarrolla y vende, además de que se perciben fallas graves como la falta de correo de voz, lo cual resulta vital para una organización tecnológica y la atención de clientes

Cabe señalar que existe preocupación en clientes, proveedores y empleados en relación a la capacitación del personal actual para aprovechar la nueva

plataforma tecnológica, además de que el cambio se está haciendo de manera reactiva y desfasada de las necesidades del negocio (el retraso se estima en 5 años).

c) **La falta de capacitación del personal.** Se pone en duda que el nivel de conocimiento del personal de Finanzas sea el requerido al revisar el histórico de adiestramiento y nivel de instrucción de los empleados. El tema es más crítico en relación al personal de Sistemas, quienes no poseen el conocimiento adecuado para brindar soporte técnico y encuentran difícil la asistencia a adiestramientos debido a la sobrecarga de trabajo. Asimismo, se ha manifestado la preocupación porque algunos empleados de Contraloría desconocen los principios básicos contables.

Desde el punto de vista de los líderes, el personal de la Gerencia de Finanzas es de nivel profesional bajo. Los clientes afirman que se debe estudiar bien a quién se le delega mayor responsabilidad por la falta de recursos, porque podría "quemarse" a la persona, quien por urgencia e improvisación es promovida, sin la adecuada capacitación, lo cual debería estar enmarcado en un plan estratégico de desarrollo, que pareciera no existir.

d) **El poco conocimiento de funciones y del negocio que tiene el personal de Finanzas.** El desconocimiento de funciones está asociado al punto anterior sobre la falta de capacitación, la poca actualización y difusión de las descripciones de cargo y procesos y la poca antigüedad de los empleados de Finanzas; mientras que el desconocimiento del negocio está asociado a la poca inducción corporativa, a la falta de integración del personal de Finanzas con el resto de la organización y a la sobrecarga de trabajo que los empleados manifiestan tener.

Cabe señalar que se acaba de culminar un proyecto de actualización y levantamiento de descripciones de cargo pero éstas todavía no se han publicado, lo cual constituye un ejemplo de la falla continua en la comunicación y divulgación de cambios de tareas y descripciones de cargo.

e) La falta de personal. Hay exceso de carga laboral en algunas áreas de Finanzas donde el nivel de responsabilidades de algunos cargos supera lo establecido en sus descripciones, debido a que se delega excesivamente el trabajo en la poca gente que tiene conocimiento y/o alto potencial de desarrollo.

Esto dificulta que los empleados puedan asistir a cursos, salir de vacaciones cuando corresponde, cumplir reposos y ser reemplazados en general. El caso se agudiza en la Gerencia de Sistemas, donde los empleados necesitan asistir a más cursos y tener mayor conocimiento de las áreas técnicas de la organización a las cuales les brinda soporte, sobretodo con la implantación de la nueva plataforma tecnológica.

Específicamente se necesita una persona adicional en cuentas por pagar (en primer lugar), una persona adicional en sistemas (para el área de soporte técnico), y los empleados de Contraloría le añaden la necesidad de una persona adicional en impuestos y otra para inventario y activos fijos.

f) Excesiva presión y sobrecarga de trabajo. Se han hecho reestructuraciones de cargo y actualmente hay menos gente con más funciones en algunas áreas. Asimismo, se hacen más actividades que las establecidas en las descripciones de cargo.

g) Toma de decisiones reactiva por parte de la Alta Gerencia y falta de planificación de actividades, además de descuido de los medios para

obtener resultados. Se evidencian algunas fallas estratégicas en el hecho de que parecieran estar más orientados a las metas a corto plazo, a lograr las cifras financieras mensuales, descuidando los medios, con lo cual se han ido acumulando problemas a mediano plazo. De esta manera, prevalece la cultura "apaga fuegos", que busca resolver problemas inmediatos, descuidando la visión, misión y valores a largo plazo.

Además, se pierde mucho tiempo en evaluaciones y las decisiones se toman postmorten, lo que genera un alto impacto en el costo de oportunidad, ya que la falta de información oportuna que pueda generar Finanzas es clave para diseñar estrategias de ventas y poder actuar de una manera más agresiva frente al mercado.

Tan solo en el primer trimestre del año 2008, Finanzas ha tenido que afrontar 3 grandes eventos, ninguno de los cuales fue planificado estratégicamente de manera adecuada, evidenciándose una toma de decisiones más reactiva que proactiva: a) una reestructuración administrativa, b) una migración importante de sistemas y, c) la reconversión monetaria.

Además no parece haber un plan de acción de asignación de recursos adecuado que permita alcanzar los objetivos de la organización de la manera más eficiente.

h) No se disponen de reemplazos listos para el personal clave. Debido a la fuga de talentos y a la poca capacitación del personal, han quedado muchos vacíos de conocimiento, sobretodo en la gerencia media, y actualmente no hay reemplazos para las personas clave. En este sentido, algunos clientes observan una fuerte debilidad en la asignación de recursos humanos y en su capacitación, afirmando que en ocasiones son asignados

de manera inadecuada, asignando funciones a empleados que no tienen la madurez técnica necesaria para afrontarlas.

i) **Los empleados de Finanzas se encuentran poco integrados con el resto de la organización.** No hay participación activa y masiva de los empleados de Finanzas cuando se invitan a reuniones, trayendo como resultado un aislamiento del resto de la organización, desconocimiento del negocio en general, falta de conciencia o desinterés por las otras áreas, *mayor deterioro en la integración como una sola organización y el impacto* negativo en el cumplimiento de los objetivos de otras áreas y del negocio en general.

Específicamente, en cuanto a la relación entre Finanzas y Ventas, ambas áreas se manejan como 2 organizacioneas distintas. Algunos roces que evidencian cierta lucha de poder, se dan por el conflicto entre la prioridad de ventas de cerrar negocios con un cliente y la evaluación que realiza Finanzas sobre el comportamiento histórico o trayectoria de pago que ha tenido dicho *cliente externo.*

j) **Salarios desactualizados en el personal de apoyo, respecto al mercado,** *lo cual causa desmotivación y fuga de talentos.* En este sentido, los clientes afirman que es necesario sincerar urgentemente los sueldos de las áreas de apoyo, para poder captar y retener personal talentoso.

k) **Elevado tiempo de respuesta y suministro tardío de información**. El elevado tiempo de respuesta, se evidencia en el suministro tardío de información como cifras financieras, nuevas providencias y retrasos en cierres mensuales. El incumplimiento de tareas se evidencia en la falta de asesoría sobretodo legal respecto a las nuevas providencias, políticas, etc

l) **Alta rotación externa.** Las cifras de rotación, manifestadas en el número de renuncias voluntarias que han ocurrido desde el inicio del año 2008 y en las entrevistas de salida del personal dan cuenta de la elevada rotación externa, que a su vez ha causado que los cuadros de reemplazo se encuentren desactualizados o desiertos, al haber perdido personal valioso.

Es explicada por un problema importante de retención del mismo y competitividad salarial, que ha traído como consecuencia: fuga de talentos, falta de conocimientos, retrabajo, falta de reemplazos preparados, desmotivación, mayores necesidades de capacitación, sobrecarga de funciones, y la necesidad de ingresar a personal nuevo, al cual perciben que poseen perfiles de menor nivel y además desconocen los procesos de XYZ, los cuales no son fáciles de comprender, por lo que el personal nuevo permanece poco en la empresa y renuncian en cuanto tienen una mejor oferta salarial.

Los empleados de Finanzas comentan que son más las fuerzas que llevan a buscar trabajo fuera de XYZ, que las que los retienen. Comentan que los empleados que continúan trabajando en la Gerencia de Finanzas son los que, bien sea por antigüedad, poca competitividad ante el mercado, comodidad, entre otros, no consiguen otras opciones alternas.

m) **Funcionamiento ineficiente de la Gerencia de Finanzas.** Se evidencia en el informe de auditoria, que presenta numerosas inconformidades, en el histórico de retrasos en cierres recientes, retrabajo, lentitud de respuesta, incumplimiento de tareas, entre otros. Los clientes con frecuencia deben asumir actividades y roles que le corresponden naturalmente a la Gerencia de Finanzas pero que ésta no realiza de manera adecuada. Del mismo modo, afirman que no reciben respuestas inmediatas y

es necesario ir personalmente a las otras áreas para obtener respuesta ante cualquier eventualidad.

n) **Poca autonomía de Finanzas local.** La compañía está orientada a ventas y no se toman en cuenta las inquietudes o sugerencias de la Gerencia de Finanzas para la planificación. A Finanzas le dicen cuáles son los objetivos a cumplir y frecuentemente los empleados se enteran a destiempo. De esta forma, algunas metas de la organización no contemplan los requerimientos tecnológicos adecuados, lo cual trae problemas, por ejemplo: Ventas ha realizado negocios que luego el área de Sistemas no puede soportar, brindando el apoyo inmediato que el caso amerita, bien sea porque se enteran tarde, no poseen los recursos necesarios, entre otros.

La poca autonomía de la Gerencia de Finanzas de Venezuela se observa en las políticas corporativas y matrices de delegación establecidos, que limitan una mayor independencia de la gestión financiera.

o) **Deficiencia de liderazgo en la Gerencia Media y Sistemas.** Se observa además la presencia débil del liderazgo en la gerencia media, dado que los empleados suelen acudir excesivamente a las oficinas de los altos gerentes, lo cual también evidencia poca autonomía en los mandos medio y en la base.

En relación al liderazgo en la Gerencia de Sistemas, el líder demuestra un rol muy pasivo para resolver cuellos de botella y superar obstáculos, rindiéndose fácilmente, asimismo, el líder del área es poco participativo y comunicativo, no considera a su personal para tomar decisiones, planificar, entre otras. Simplemente suele indicar cuáles son los objetivos y metas a cumplir y los empleados deben alinearse a ello, sin participación alguna.

En relación al liderazgo de Contraloría, la líder anterior no hizo respetar las normas y produjo en el equipo una suerte de "indefensión" ante el cumplimiento de las normas, lo que ocasionó sobrecargas y retrabajos por parte de los empleados de la Gerencia de Contraloría, y a largo plazo, su ineficiencia al tratar de corregir los errores de última hora que produjeron las decisiones de los líderes. Asimismo, influyó en sus seguidores para no participar en actividades de integración con el resto de las áreas.

Del mismo modo, dicho liderazgo demostró ser sobreprotector y con frecuencia asumía actividades de sus seguidores, lo cual se evidencia actualmente en el hecho de que el personal desconoce cómo realizar algunas actividades básicas inherentes a su cargo, pero que eran asumidas por su líder. No obstante, como se comentó anteriormente, el cambio de liderazgo es percibido de manera favorable en la actualidad.

p) **Desorganización, necesidades y reglas de juego poco claras.** Existen fallas en comunicar con precisión algunas metas, objetivos y reglas de juego, así como también falta establecer claramente recursos y políticas.

q) **Las gerencias de Finanzas trabajan de manera independiente, cada quien vela por los propios intereses y no se preocupa por el resto.** Existen fallas en la comunicación, se dan numerosos conflictos y cada área se desentiende de los problemas de las otras áreas, no asumiendo sus responsabilidades. Sobretodo en momentos de tensión, cada área se concentra en cumplir con sus obligaciones y se olvidan de la importancia de su rol individual y su integración con el resto del sistema.

r) **Falta de comunicación hacia los niveles medio y base.** Los empleados se enteran a destiempo de los cambios, necesidades, estrategias, etc. La mayoría de la comunicación es vía correo, pero esta no

es fluida, ni se dan respuestas inmediatas y es necesario ir personalmente a las otras áreas para obtener respuesta ante cualquier eventualidad o necesidad.

Otras áreas de mejora que obtuvieron un respaldo moderado a través del uso de todas las técnicas se listan a acontinuación:

s) Los empleados poseen poca antigüedad, manifestada en las fechas de ingreso de los empleados de Finanzas, debido a la fuga de talentos que ha ameritado la incorporación de nuevo personal, al cual perciben que poseen perfiles de menor nivel y además desconocen los procesos de XYZ, los cuales no son fáciles de comprender, por lo que el personal nuevo permanece poco en la empresa y renuncian en cuanto tienen una mejor oferta salarial.

t) Falta de asesoría sobretodo legal, al resto de las gerencias de la organización, respecto a las nuevas providencias, políticas, etc.

u) Sistema de recompensas no atado al desempeño, que ha hecho que la gente pierda la confianza y el respeto por el proceso. Las áreas de apoyo no gozan de comisiones ni compensaciones variables por desempeño, lo cual genera mucho malestar. Aunado a esto, comentan que la Alta Gerencia no está luchando por mejoras salariales para los empleados.

v) Los empleados de la Gerencia de Contraloría no gozan de una reputación favorable, tanto en XYZ de Venezuela como para el resto de las afiliadas. Esto se debe a la falta de respuestas oportunas (no contestar el teléfono, ni responder correos, respuestas tardías).

w) Falta de disciplina para cumplir con las normativas. Los empleados, especialmente los de Contraloría, refieren cierta falta de

compromiso y disciplina en los líderes del área de Finanzas para hacer cumplir las normas, quienes son excesivamente flexibles y otorgan concesiones a otras áreas, sin apegarse a lo establecido, propiciando el retrabajo en los empleados y perjudicando los resultados de la misma. La anterior gerente de Contraloría contribuyó al incumplimiento de estas políticas.

x) **Liderazgo poco participativo.** Todo está excesivamente centrado en solo una o dos personas, dependiendo excesivamente del líder regional para aprobaciones. Los participantes comentan que anteriormente era más participativo con la base, pero eso ha disminuido y cada vez se dan más lineamientos sin consultar con la misma. Refieren que anteriormente la gerencia de "puertas abiertas" funcionaba mejor, mientras que hoy prevalece un estilo más vertical.

Se percibe una falta de comunicación y delegación de responsabilidades hacia niveles inferiores. La falta de empoderamiento y capacitación en los gerentes, coordinadores y la base hace que no se tomen decisiones ágiles y se descuiden procesos claves e importantes.

Otras debilidades con un respaldo más débil se listan a continuación:

y) **Derecho a estar desmotivado.** Los empleados comentan que se perciben con el derecho a estar desmotivados, debido a los bajos salarios, exceso de trabajo, presiones de la Corporación e inequidad salarial (sobretodo con los nuevos ingresos, quienes en ocasiones tienen un mayor salario que los empleados de mayor antigüedad). Afirman que se encuentran fatigados y sobredemandados, pero que aún así su compromiso se manifiesta a través de un sentido de pertenencia y la responsabilidad de realizar sus funciones incluso fuera del horario laboral.

z) **Poca calidad de información,** especialmente la entregada a los clientes.

aa) **Proveedores Ineficientes: poca calidad de información y reportes por parte de los financieros de otras áreas.** Logística asume su grado de ineficiencia como proveedor. Evidencian cierto desconocimiento de las demandas y necesidades del área de Finanzas como cliente (muestran cierta duda en las fechas reales de cierre, reportes mensuales, etc.) y no conocen el impacto de su rol y responsabilidades como eslabón dentro de la cadena financiera y del negocio en general, tendiendo a recargar al personal de Finanzas con actividades que no les corresponden.

bb) **Falta de reconocimiento y recompensa al personal de Finanzas.** La mayoría de las recompensas se dan para el área de Ventas y solo se muestran los logros de Ventas, no así los de RRHH, Finanzas, entre otros. No se recompensa la cuota de valor agregado que realiza Finanzas para poder lograr los objetivos y metas organizacionales y sienten que los reconocimientos son escasos.

cc) **Falta de apoyo de Control Interno hacia Contraloría a fin de evitar o reducir el número de inconformidades en auditorías.** Esta información se extrajo precisamente de 2 entrevistas, la de la Contralora Encargada y la de la Gerente de Control interno, quien comenta que el año pasado estaba nueva en el cargo, pero que actualmente prestar el apoyo es una prioridad.

Oportunidades:

Por su parte, se hallaron algunas oportunidades que podrían ser mejor aprovechadas por la Gerencia de Finanzas.

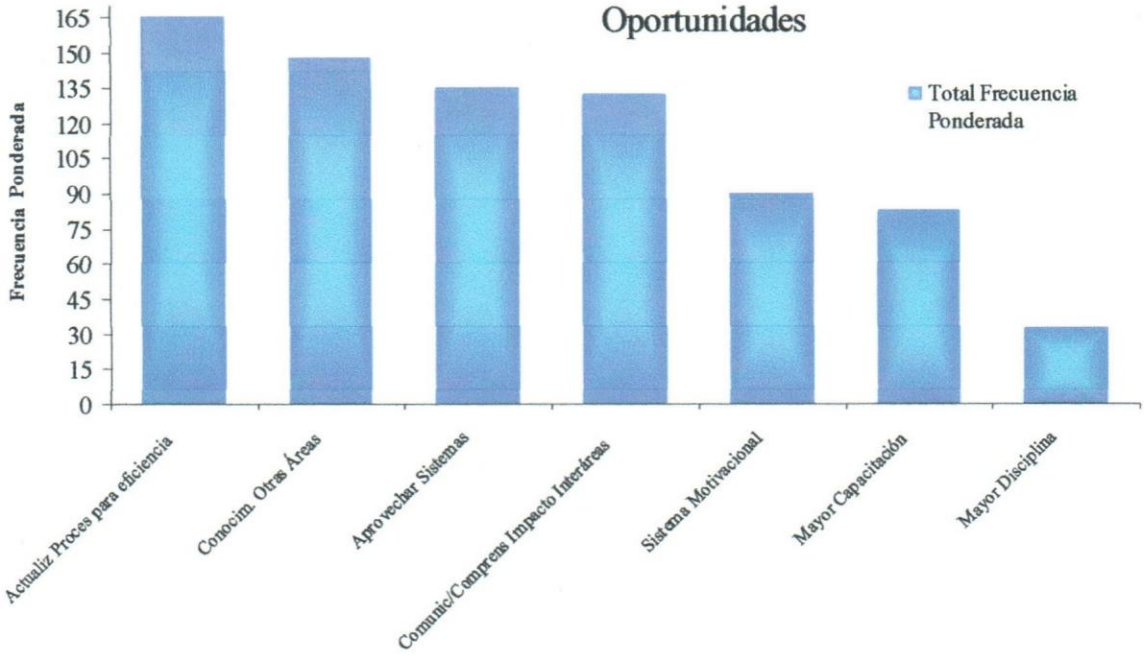


Gráfico 22: Oportunidades Integradas

Como principal oportunidad desaprovechada por la Gerencia de Finanzas (Ver Anexo G. Tabla 21) se encuentra la necesidad de mejorar, simplificar y adaptar procesos a la realidad del negocio para lograr una mayor eficiencia. Para lograr esto también se podrían aprovechar mejor los sistemas y el cambio de plataforma.

Seguidamente, promoviendo un mayor conocimiento de otras áreas hacia Finanzas se podría lograr una mayor identificación con los problemas del área. Así como una mayor comunicación con el resto de las áreas podría traer mayor comprensión del impacto de sus actividades sobre el área de Finanzas.

La fuga de talentos se podría reducir a través de la implantación de un sistema de recompensas acorde a la realidad del mercado y un plan de desarrollo económico y profesional para los empleados con el fin de

motivarlos. Se podría también reorientar la capacitación en la empresa, para lograr mayor capacitación en los empleados de Finanzas.

Finalmente, la mayor actuación de parte de Control Interno puede fortalecer la disciplina y compromiso para hacer cumplir las normas y políticas en la empresa.

Amenazas:

Por otra parte, se encontraron algunas amenazas o peligros que de no ser atendidos, podrían traer consecuencias desfavorables para la Gerencia de Finanzas.

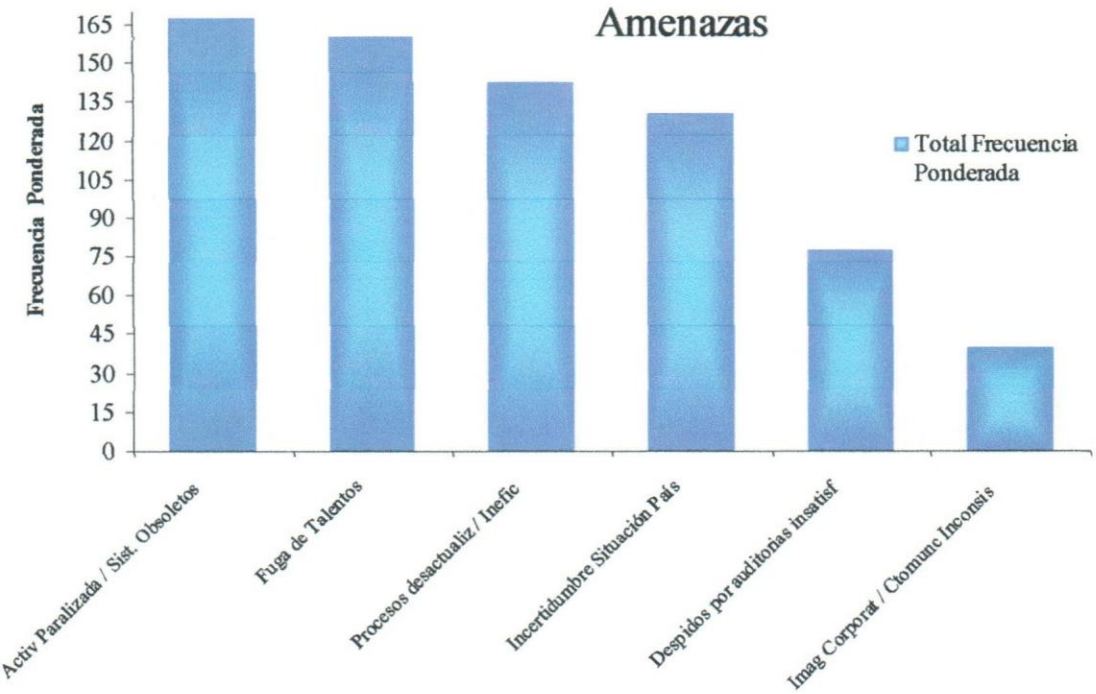


Gráfico 23: Amenazas Integradas

Existe una fuerte amenaza (Ver Anexo G. Tabla 22) de que la obsolescencia de la plataforma tecnológica y falta de planificación estratégica podría llegar a obstaculizar o paralizar las operaciones financieras, esto también podría

suceder debido a la ruptura de procesos. La alta demanda y competitividad de mercado, podría traer mayor rotación de personal y fuga de talentos, que a su vez generaría mayor pérdida de conocimientos.

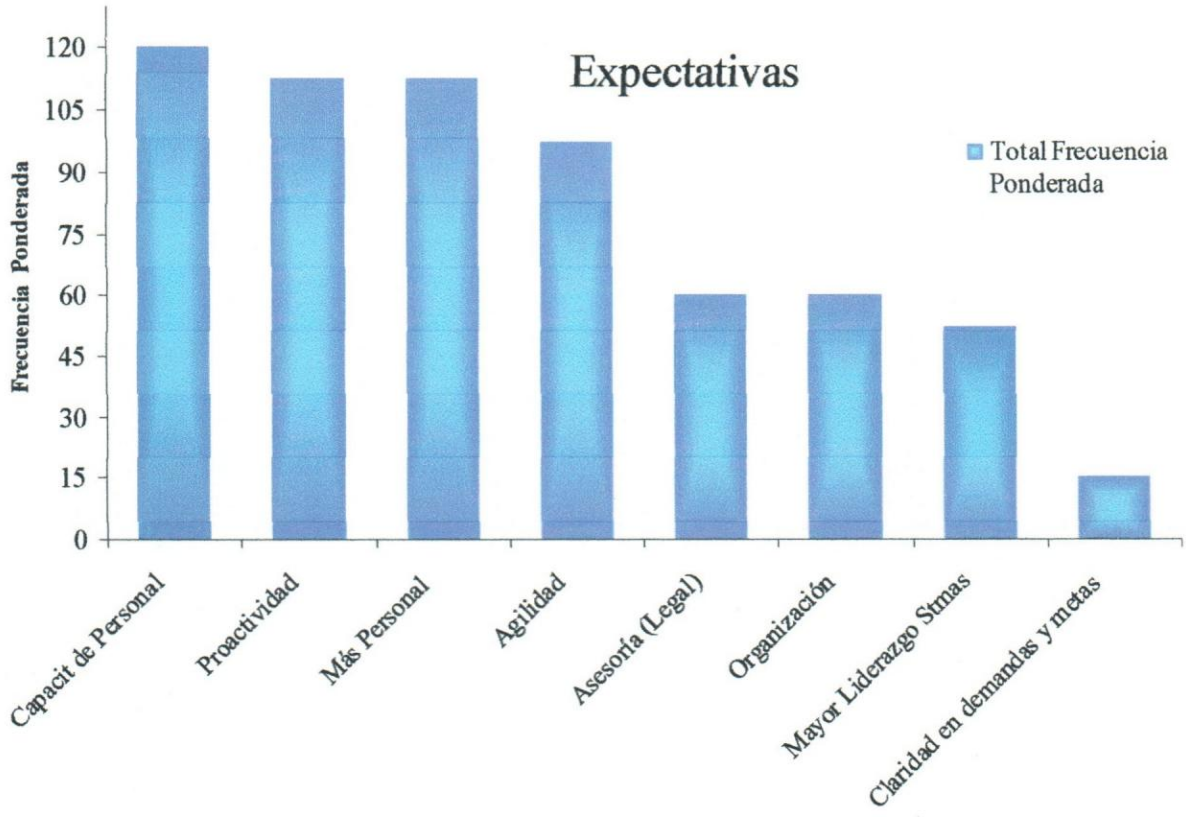
Los numerosos cambios en las providencias, regulaciones y leyes producto de la situación-país, podrían continuar generando incertidumbre para desarrollar las estrategias, y más carga de trabajo para los empleados de Finanzas. Del mismo modo, otra auditoria insatisfactoria puede constituir una amenaza para la estabilidad laboral de los empleados de Finanzas, quienes podrían llegar a ser despedidos. Por último, se podría deteriorar la imagen corporativa ante el cliente por la existencia de una comunicación no consistente y poco uniforme entre el personal de Cobranzas y el de Ventas.

Expectativas:

Los empleados, clientes y proveedores expresaron tener las siguientes expectativas o necesidades por parte de la Gerencia de Finanzas (Ver Anexo G. Tabla 23).

a) Mayor capacitación de los empleados de Finanzas.
b) Mayor planificación estratégica, previsión, proactividad y anticipación a los acontecimientos para solventar cuellos de botella, emitir alertas sobre nuevas regulaciones, entre otros.
c) Asignación de más personal.
d) Mayor rapidez de atención y respuesta, funcionamiento más ágil para emitir respuestas, información, cifras.
e) Mayor asesoría legal. Dar charlas a los empleados de ventas para mostrar las nuevas providencias y cambios legales y administrativos.
f) Mayor Organización para definir requerimientos, solventar cuellos de botella, entre otros.
g) Fortalecer el liderazgo en sistemas y mejorar la tecnología de uso interno que se adecue a los procesos del nuevo modelo de negocio.

Gráfico 24: Expectativas Integradas



h) Mayor claridad en la definición de los objetivos, demandas y necesidades que posee Finanzas con respecto a logística, para que éstas estén alineadas.

Soluciones:

Los entrevistados sugirieron algunas soluciones a la situación actual de la Gerencia de Finanzas (Ver Anexo G. Tabla 24).

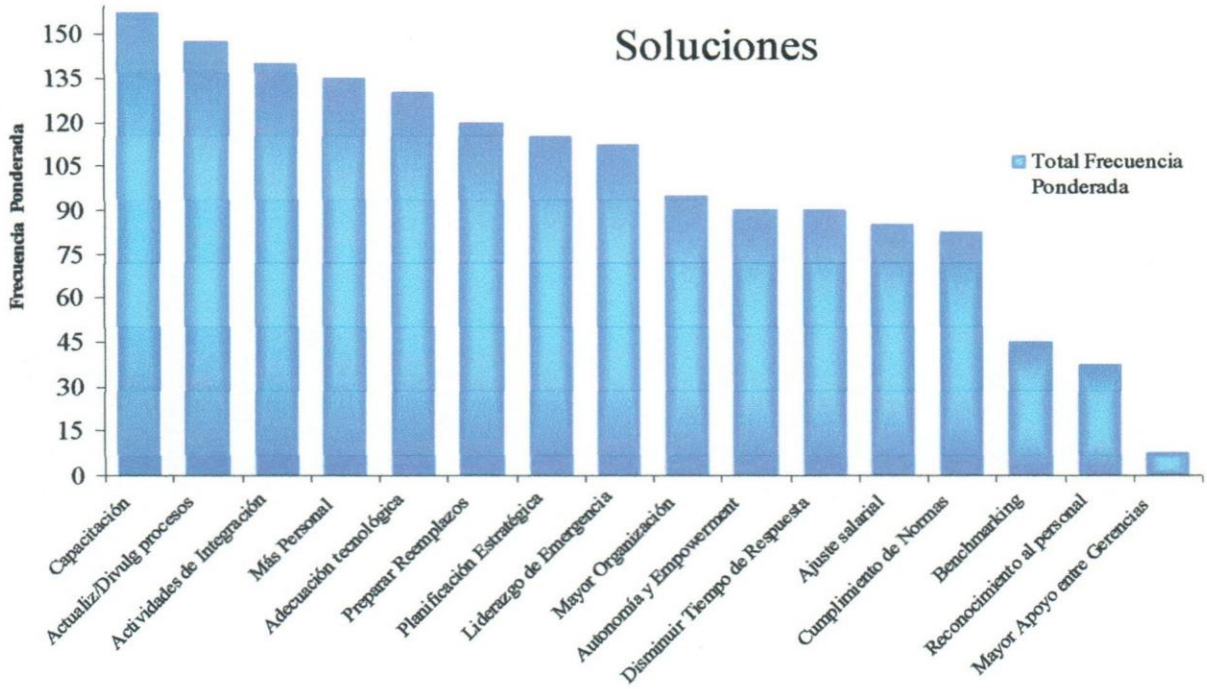
a) Capacitar al personal de Finanzas (no solo a través del e-learning, sino buscar adiestramientos externos), sobretodo a los empleados de sistemas. Evaluar y elevar el perfil de las personas.

b) Evaluar los procesos de la Gerencia de Finanzas, definirlos, comunicarlos, actualizarlos y adaptarlos al mercado y la realidad del negocio. Realizar actividades de benchmarking con otros países afiliados

a XYZ y con la competencia para actualizar las responsabilidades, funciones, sistemas y políticas.

c) Propiciar actividades de integración para estrechar relaciones entre Finanzas y otras áreas. Esto permitirá que cada quien conozca más del otro y pueda contribuir de la mejor manera con los objetivos organizacionales.

Gráfico 25: Soluciones Integradas



d) Incorporar más personal capacitado a la Gerencia de Finanzas, específicamente en Cuentas por Pagar, Inventario, Conciliaciones y Sistemas.

e) Disponer de tecnología de uso interno que acompañe los procesos del nuevo negocio.

f) Preparar a la generación de relevo. No existen reemplazos listos para las posiciones clave, los empleados no pueden tomar vacaciones completas, cursos y se encuentran agotados.

g) Mayor planificación estratégica y proactividad para anticiparse a los acontecimientos y tomar decisiones de manera ágil.

h) Implantar un liderazgo de emergencia más efectivo para recuperar procesos, establecer roles y responsabilidades donde corresponden.

i) Finanzas debe organizarse mejor, establecer reglas del juego claras y planificar mejor sus actividades sobretodo en el proceso de cierre para que sea más rápido y eficiente.

j) Mayor autonomía para la toma de decisiones y delegación a empleados. Propiciar el Empowerment hacia Finanzas Local, pero para ello es necesario disponer de líderes locales más capacitados.

k) Disminuir el tiempo de respuesta de atención al personal. Crear comités de trabajo entre todas las áreas para co-crear, conocer y planificar los objetivos y metas por área y planificar como atenderlos.

l) Realizar un plan agresivo de ajuste salarial para sincerar los sueldos y salarios del personal de apoyo a los niveles de mercado, evitar la fuga de talento y captar mejores talentos.

m) Fomentar el compromiso de todas las áreas de cumplir con la normativa, que tomen conciencia de la necesidad de su cumplimiento y de establecer y respetar los métodos de trabajo. Dictar charlas a los empleados para que comprendan las necesidades de Finanzas y la importancia de cumplir con sus responsabilidades para lograr los objetivos organizacionales, con el fin de fomentar su compromiso.

n) Realizar actividades de benchmarking con otros países afiliados a XYZ y con la competencia para actualizar las responsabilidades, funciones, sistemas y políticas.

o) Mayor reconocimiento al personal de Finanzas.

p) Mayor apoyo entre las distintas gerencias.

FASE DE EVALUACIÓN

CAPÍTULO V: EVALUACIÓN DEL PROYECTO.

5.1 Evaluación del Proceso General.

La presente investigación fue realizada con el objetivo de diagnosticar el funcionamiento de la Dirección de Finanzas de una empresa de tecnología, relativo a las relaciones interdepartamentales, con el fin de diseñar acciones de mejora. Para ello fue necesario identificar y jerarquizar las principales fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones del funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones interdepartamentales, y luego elaborar conclusiones y recomendaciones para optimizar el funcionamiento de la misma.

Estos objetivos fueron alcanzados utilizando técnicas de recopilación de información como entrevistas individuales, sesiones grupales, observación e investigación documental, y utilizando herramientas como matriz DOFA y de identificación y jerarquización de problemas, además de técnicas de análisis de información como lo son el análisis de contenido y de frecuencias; en función de un modelo organizacional que enfatiza las relaciones, específicamente las intergrupales, diseñado especialmente para la Dirección de Finanzas, el cual contempló las variables: Estrategia, Estructura, Liderazgo, Sistemas y Recursos Humanos.

El diagnóstico estuvo focalizado en 7 de las 8 gerencias o áreas medulares que conforman la Dirección de Finanzas, así como en otras gerencias relacionadas con la Dirección de Finanzas como lo son: Ventas (Cliente) y Logística (Proveedor). En este sentido, la muestra estuvo conformada por 32 empleados, 15 hombres y 11 mujeres, provenientes de 3 Gerencias de XYZ

de Venezuela: Finanzas, Ventas y Logística y de 3 niveles jerárquicos: Gerente, Supervisor, Empleado.

De esta forma, la muestra de empleados utilizada, fue representativa de la problación que se intentaba estudiar y procuró ser lo más exhaustiva posible, considerando a todos los empleados clave de la Dirección de Finanzas que pudieran generar apreciaciones valiosas sobre la situación de la Gerencia.

Cabe destacar que tanto los empleados de finanzas como los de las Gerencias de Ventas, demostraron interés y compromiso con la actividad, generando un valor agregado en sus apreciaciones sobre la situación de la Dirección de Finanzas. No obstante, la Gerencia de Logística, salvo una excepción, no mostró el mismo grado de compromiso con la actividad, por lo que el valor que aportaron en sus apreciaciones fue menor, tanto en cantidad como en calidad.

Si bien la disposición a participar de los empleados y de la alta gerencia fue muy favorable, en ocasiones la no disponibilidad de tiempo, el exceso de trabajo y las visitas de miembros importantes de la Corporación, produjeron aplazamientos y retrasos en las actividades de consultoría pautadas, lo cual es un resultado natural de trabajar con empresas transnacionales de las dimensiones de XYZ de Venezuela y con clientes que están concientes de que se encuentran en condiciones críticas, e intentan ejecutar distintos planes de contingencia que se ven acompañados de muchas reuniones internas de equipo, reuniones externas y además cuyo desempeño se encuentra monitoreado y evaluado constantemente por la Corporación.

Por otra parte, si bien se utilizaron cuatro técnicas distintas de recolección de información, con el fin de triangular la data obtenida, combinar las diferentes ventajas y compensar las deficiencias de cada técnica, la observación

realizada fue natural y no estructurada, a pesar de que tuvo en consideración las variables propuestas en el modelo de diagnóstico utilizado, pudo haber sido mucho más rigurosa y de mayor validez.

Asimismo, se tuvieron las limitaciones asociadas a un análisis cualitativo de los datos como el caso del análisis de contenido, donde entra en juego en mayor grado el criterio del consultor y los procedimientos subjetivos de análisis; de cualquier forma, estos trataron de ser minimizados utilizando los principios de categorización de Kerlinger (1988) y siguiendo las variables del modelo.

Por su parte, cabe señalar que de la totalidad de las recomendaciones emitidas por los consultores, muchas están ya siendo incorporadas por el cliente y algunas ya habían sido identificadas y puestas en práctica antes de presentar los resultados del diagnóstico. Otras recomendaciones fueron delegadas o transferidas a la Gerencia de Recursos Humanos, pues estaban enmarcadas dentro de su ámbito de acción. Algunas recomendaciones fueron descartadas por el cliente ya que su aplicación no resultó viable en la actualidad, ni poseían los recursos humanos y materiales para ponerlas en práctica. No obstante, continuarán considerando una posible aplicación en el futuro cercano.

Vale la pena resaltar que una de las pricipales limitaciones para realizar una intervención posterior es la complejidad del problema de desactualización de los sistemas, procesos y procedimientos, ya que el éxito de cualquier acción a emprender, está condicionado a que los sistemas, procesos y procedimientos faciliten o dificulten el trabajo de mejora. De cualquier forma, el grado crítico de estos componentes no puede ni podrá ser resuelto en el corto plazo, sino más bien a mediano y largo plazo.

Se recomienda además, que en futuros proyectos, se utilice una guía de observación más estructurada con el fin de obtener datos en tiempo real más objetivos, cuantificables y de mayor validez.

5.2 Relación entre lo Planificado y lo Ejecutado

En cuanto a la variación encontrada entre las actividades planificadas al inicio del proyecto y las finalmente ejecutadas, es necesario señalar que la poca disponibilidad de tiempo de los empleados de la Gerencia de Finanzas, produjo un retraso aproximado de un (1) mes en las actividades pautadas en el cronograma de trabajo. Del mismo modo, algunas actividades debieron ser sustituidas por otras, como en el caso de 2 sesiones grupales que tuvieron que ser reemplazadas por entrevistas individuales, dado que resultó imposible reunir a todos los integrantes al mismo tiempo, pues pertenecían a una misma área de trabajo y se encontraban excesivamente ocupados.

De esta forma, 2 de las sesiones grupales fueron suspendidas y tuvieron que ser sustituidas por una técnica de menor validez: la entrevista individual, pudiendo ser realizadas solo 3 de los 5 focus group planificados.

5.3 Logro de los Objetivos planteados en la propuesta del Trabajo de Grado

Los objetivos planteados en la propuesta fueron alcanzados exitosamente, permitiendo elaborar y entregar a la Dirección de Finanzas de la empresa XYZ de Venezuela, un informe con las impresiones diagnósticas en relación a la identificación y jerarquización de las principales fortalezas, áreas de mejora, oportunidades, amenazas, problemas, expectativas y soluciones del funcionamiento de la Dirección de Finanzas y sus relaciones

interdepartamentales, además de las principales conclusiones y recomendaciones para optimizar el funcionamiento de la misma.

Todas las técnicas de recoplicación de información y de análisis de datos previamente planificadas, fueron utirizadas en el estudio, además de que se consideró a una muestra representativa de empleados clave de Finanzas y de otras Gerencias, pudiendo aportar observaciones valiosas para realizar un diagnóstico válido.

En este sentido, el diagnóstico realizado fue aceptado por el cliente quien manifestó que efectivamente se había realizado una "fotografia" de la Gerencia, y que se habian integrado y plasmado los resultados de tal forma que les iba a poder facilitar la toma de decisiones futuras acerca de la gerencia.

En otro orden de ideas, entre los factores críticos para el éxito de este estudio destacaron el apoyo y la confianza incondicional depositada en los consultores por parte del cliente, así como el mantenimiento de los más altos estándares de calidad profesional y ética del equipo consultor (preparación de cada visita al cliente, confidencialidad de la información, el respeto por la dignidad y las diferencias de opinión de los empleados de XYZ, la veracidad de los resultados obtenidos, entre otros).

En conslusión, se espera que los resultados del presente diagnóstico propicien o contribuyan con las siguientes consecuencias a mediano y largo plazo: a) mayor fluidez en las relaciones interdepartamentales; b) mayor integración entre las gerencias; c) comunicación más efectiva entre cada gerencia; d) mayor fluidez en los procesos de trabajo; mayor satisfacción laboral en los empleados y e) mayor eficiencia en la Dirección de Finanzas

con implicaciones de mediano y largo plazo en otras áreas de la Organización.

Como observación final, se puede decir que los resultados de esta investigación no pueden ser generalizados libremente a otras organizaciones, pues corresponden a la realidad particular de la Dirección de Finanzas de XYZ de Venezuela.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 Conclusiones.

El principal producto a obtener a través de este estudio fue diagnosticar el funcionamiento de la Dirección de Finanzas de XYZ de Venezuela relativa a la Interrelación entre las principales Gerencias de Finanzas, identificando y analizando las principales fortalezas, áreas de oportunidad y factores que afectan la forma en la cual las gerencias se relacionan entre sí, con el fin de mejorar la eficiencia de la misma.

El proceso de consultoría consistió primeramente del uso de distintas técnicas de recolección de información: observación, entrevistas con gerentes y personal clave de cada área, sesiones de grupo e investigación documental.

Entre los factores críticos para el éxito de este estudio destacaron el mantenimiento de los más altos estándares de calidad profesional y ética del equipo consultor (preparación de cada visita al cliente, confidencialidad de la información, el respeto por la dignidad y las diferencias de opinión de los empleados de XYZ, la veracidad de los resultados obtenidos, entre otros).

A continuación se detallan las conclusiones obtenidas en cada variable, en función del análisis e integración de los resultados encontrados a través del uso de las cuatro técnicas.

Relaciones:

En lo relativo a las relaciones que se dan entre los empleados de cada subgerencia de Finanzas, los empleados manifiestan que predominan las

relaciones cordiales y que trabajan compenetradamente, con una adecuada comunicación, trabajo en equipo, clima, identificación y colaboración entre compañeros de trabajo. Sin embargo, en algunos momentos críticos, se pueden generar algunas tensiones naturales.

A pesar de que en la Gerencia de Finanzas prevalece como una fortaleza la cultura de "Puertas Abiertas" de XYZ, que promueve relaciones fluidas y horizontales, existe la percepción de que esto está disminuyendo y que los líderes están alejándose de los empleados, trayendo más verticalidad a las relaciones.

Si bien hay consenso en que el clima laboral en cada gerencia es favorable, lo que es constatado en los resultados de la encuesta de compromiso de empleados realizada en Mayo del 2007, en el caso particular de Contraloría, la situación presentó en el pasado reciente unos matices diferentes, debido al liderazgo precedente. No obstante, los empleados perciben que la gerencia se ha "refrescado" con el cambio de liderazgo y hay un nuevo clima, dejando atrás la desmotivación y la cultura de "encogerse de hombros".

La situación es distinta en lo referente a las relaciones interdepartamentales, si bien son cordiales y fluidas cuando se trata de temas no laborales, a la hora de trabajar y resolver problemas que atañen a distintas áreas, parecieran no trabajar tan compenetradamente como equipo, ya que existen fallas en la comunicación, se dan numerosos conflictos y cada área se desentiende de los problemas de las otras áreas, no asumiendo sus responsabilidades. Sobretodo en momentos de tensión, cada área se concentra en cumplir con sus obligaciones y se olvidan de la importancia de su rol individual e integración con el resto del sistema. Esto es percibido tanto por clientes como proveedores y empleados.

En relación a la comunicación, se evidencia la lentitud en la transmisión de la información y delegación de responsabilidades de algunos líderes hacia el mando medio y personal base de la organización. Los empleados se enteran a destiempo de los cambios, necesidades, estrategias, etc. La mayoría de la comunicación es vía correo, no es fluida, ni se dan respuestas inmediatas y es necesario ir personalmente a las otras áreas para obtener respuesta ante cualquier eventualidad. La falta de empoderamiento se evidencia en que la mayoría de las transacciones comunicacionales se hacen a través de los líderes.

Por su parte, la relación entre Finanzas y otras áreas (Ventas, Logística) es más conflictiva, esto es explicado por diferencia de criterios, prioridades, objetivos y propósitos, por la falta de comprensión del impacto que cada área tiene sobre la otra, exceso de trabajo y escasez de tiempo, así como poco empoderamiento y capacitación de los empleados.

El personal de Finanzas argumenta que el resto de las gerencias no tienen conocimiento del trabajo y de las exigencias de Finanzas (procesos, formatos, etc.) y por ello no le dan importancia. Es necesario crear cultura en las gerencias sobre los pasos y obligaciones a seguir para no afectar los resultados de Finanzas.

Por su parte, los empleados de otras áreas refieren que Finanzas no entrega oportunamente información, especialmente de carácter legal, relacionada con los cambios en las nuevas providencias y políticas gubernamentales, generando un manejo poco uniforme de la información, que pone de manifiesto el desconocimiento del impacto generado inter-áreas, crea información poco uniforme y, en consecuencia, debilita la imagen corporativa.

Específicamente, en cuanto a la relación entre Finanzas y Ventas, ambas áreas se manejan como 2 organizacioneas distintas. Algunos roces que evidencian cierta lucha de poder, se dan por el conflicto entre la prioridad de ventas de cerrar negocios con un cliente y la evaluación que realiza Finanzas sobre el comportamiento histórico o trayectoria de pago que ha tenido dicho cliente externo.

Los clientes asumen su cuota de responsabilidad y perciben la necesidad de diseñar planes de integración entre las áreas, mayor equidad, disposición para actuar en conjunto y mayor comunicación, lo cual se traduciría en mejores relaciones y resultados; pero igualmente parecen no comprender su papel en el origen y posible solución de la problemática actual en Finanzas.

La relación se vuelve más crítica cuando el tema se relaciona con los clientes externos, evidenciándose en mayor grado en la relación entre Cobranzas y Ventas y el abordaje que cada área realiza de los mismos. De igual forma, el retraso en la información que provee Finanzas a Ventas, dificulta la estrategia y abordaje que ésta última realiza del mercado, dificultando la relación que XYZ de Venezuela establece con clientes externos y su imagen corporativa.

Del mismo modo, la comunicación no es fluida, ni se dan respuestas inmediatas, por lo que el personal se ve en la necesidad de acudir personalmente a las otras áreas para obtener respuesta ante cualquier eventualidad.

Adicionalmente, la falta de participación activa y masiva de los empleados de Finanzas en reuniones, trae como resultado un aislamiento del resto de la organización, desconocimiento del negocio en general, falta de conciencia por las otras áreas, mayor deterioro en la integración como una sola

organización y el impacto negativo en el cumplimiento de los objetivos de otras áreas y del negocio en general.

No obstante, los clientes afirman que en los últimos 2 años, las relaciones entre Ventas y Administración han sido mejores. Perciben mayor apertura por parte de Finanzas y disposición para buscar soluciones, mayor diálogo, sobretodo con administración de clientes, lo cual coincide con el cambio de liderazgo del área.

Sin embargo, pareciera que esta mejora en las relaciones con Ventas, radica en las excesivas concesiones a las políticas que se han hecho, que a su vez han traído problemas internos en Finanzas, al causar retrabajo a los empleados, quienes deben corregir las consecuencias de las concesiones. Por lo que el problema de fondo pareciera radicar más que en las relaciones, en que los procesos no responden a las necesidades del negocio, por lo que se hace necesario redefinirlos.

En otro orden de ideas, la Gerencia de Finanzas que presenta mayor conflictividad con el resto de la organización es la Gerencia de Sistemas, debido al servicio que ésta presta, sobretodo por el tiempo de respuesta. Los empleados de Sistemas comprenden que las áreas desean cumplir con sus funciones y tratan de explicar su ineficiencia debido a la escasez de personal y obsolescencia tecnológica, pero no quedan exentos de numerosas quejas y malos tratos, generando un clima de incomodidad, tanto para usuarios como empleados de sistemas.

Por su parte, los proveedores comentan que existen buenas relaciones y comunicación entre Logística y Finanzas, ya que ambos se apoyan mutuamente. Asimismo, perciben a Finanzas con muy buena disposición para ayudar, pero en los días críticos a pesar de que desean ayudar, no

disponen del tiempo requerido para atender a otras áreas. No obstante, se dan ciertos roces, derivados principalmente de la falta de alineación de criterios, objetivos y metas claras.

Cabe señalar que la falta de integración y conocimiento del impacto entre areas es el segundo problema jerarquizado más grave de la gerencia, por su impacto, prioridad de atención y factibilidad. También es la segunda oportunidad desaprovechada más importante, mientras que trae como principal amenaza el deterioro en la imagen corporativa.

De esta forma, la tercera solución propuesta con mayor frecuencia por los participantes del estudio es propiciar actividades de integración para estrechar relaciones entre Finanzas y otras áreas, lo cual permitiría que cada quien conozca más del otro y pueda contribuir de la mejor manera con los objetivos organizacionales y aumentar el compromiso de todas las áreas de cumplir con la normativa y respetar los métodos de trabajo. Para ello se proponen actividades como dictar charlas a los empleados para que comprendan las necesidades de Finanzas y la importancia de cumplir con sus responsabilidades, realizar más eventos de integración y tener una mejor comunicación con las áreas operativas.

En conclusión, se puede decir que el nivel de conflictividad en las relaciones va aumentando desde las relaciones intragerenciales más íntimas, pasando por las interdepartamentales hasta las intergerenciales, evidenciándose que las relaciones más cercanas son más fluidas y las que se establecen con otras gerencias de la organización son más transaccionales, no conformándose un trabajo en equipo genuino que permita lograr los objetivos organizacionales de la mejor manera, llegando a algunos extremos donde prevalece más la rivalidad que la cooperación e integración, como en el caso de la relación con Ventas, donde el comportamiento pareciera responder a 2

empresas distintas, que no logran comprender las necesidades, objetivos y estrategias de la otra área.

Si bien, el motivo inicial del estudio estaba enfocado en las relaciones interdepartamentales que se dan entre las Gerencias de Finanzas, los empleados parecieran trasladar mayor importancia a las relaciones que se establecen con Ventas, presentando homogeneidad y empatía con los compañeros de Finanzas, los cuales parecen estar unidos en relación al abordaje de sus clientes y proveedores.

Aun cuando en momentos de tensión las relaciones interdepartamentales se debilitan, existe un nivel de conflictividad inferior al que se da con Ventas, comprendiendo la necesidad y sobrecarga de trabajo que prevalece en cada área y "disculpando" a los compañeros de Finanzas.

Más que un problema de actitud para establecer adecuadas relaciones interdepartamentales, pareciera prevalecer un problema de capacidad de respuesta debido a la sobrecarga de trabajo, con lo cual, cada área de Finanzas, disculpa la falta de colaboración de las otras, por lo que pareciera que el uso de la frase "ese es su problema" es solo una estrategia defensiva ante el exceso de trabajo.

De esta forma, resulta evidente que el desconocimiento del resto de las áreas de la organización y del papel que juegan las propias funciones en la cadena del negocio, así como la poca comunicación y alineación estratégica entre las áreas operativas y las de apoyo, son las principales causantes de las relaciones que se establecen entre estas áreas.

Liderazgo:

El liderazgo es uno de los elementos que es percibido con menor consistencia de todas las variables del modelo. Pareciera estar atado más a las diferencias personales de cada líder y a la relación que éste establece con su subordinado.

Sin embargo, algunas tendencias generales pueden ser inferidas. En primer lugar, existe confianza por parte de empleados, clientes y proveedores en la Alta Gerencia de Finanzas, no así en la Gerencia Media. No obstante, la Dirección Regional es percibida en un nivel muy alto y tiene actualmente limitada información y capacidad de acción en el día a día.

En relación al grado de participación, algunos empleados manifestaron como una fortaleza el hecho de que prevalecía en la Gerencia un liderazgo participativo. No obstante, un mayor número de empleados, clientes y proveedores reportaron la existencia de un liderazgo poco participativo. En líneas generales, se percibe que anteriormente era más participativo con la base, pero eso ha disminuido y cada vez se dan más lineamientos sin consultar con la misma. Los empleados refieren que anteriormente la gerencia de "puertas abiertas" funcionaba mejor, mientras que hoy prevalece un estilo más vertical. Esto puede ser explicado por la condición de crisis que se vive actualmente, en la cual es natural que prevalezca un liderazgo menos permisivo, donde los líderes son más firmes con la solicitud de resultados y donde queda menor ámbito de negociación.

Por su parte, el problema más importante identificado y jerarquizado en función de su impacto, prioridad y factibilidad es el del incumplimiento de normas y políticas, en el cual los líderes tienen gran parte de responsabilidad, ya que es originado por la cantidad de excepciones

amparadas por la alta gerencia ante la Gerencia de Ventas. Esta falta de disciplina en los líderes del área de Finanzas para hacer cumplir las normas, quienes muestran excesiva flexibilidad, propician el retrabajo en los empleados de Finanzas y perjudican los resultados de la misma.

Como solución los empleados proponen fortalecer la disciplina y autoridad en el cumplimiento de normas, haciendo seguimiento e imponiendo sanciones para su cumplimiento. Para ello es necesario que disminuyan las excepciones o se actualicen las normativas de manera que se ajusten a la realidad del negocio.

Desde el punto de vista del cliente, el liderazgo en la Gerencia de Finanzas está muy centrado en solo una o dos personas, dependiendo excesivamente del líder regional para aprobaciones, pero esta persona viaja con frecuencia, por lo que se paralizan algunas actividades durante su ausencia. También se percibe una falta de comunicación y delegación de responsabilidades hacia niveles inferiores. La falta de empoderamiento y capacitación en los coordinadores y la base está haciendo que no se tomen decisiones ágiles y se descuiden procesos claves e importantes.

En este sentido, existe una fuerte crítica a la forma en que se toman las decisiones en Finanzas, las cuales son más de caracater reactivo que proactivo. Pareciera que los líderes están subsumidos en la resolución de problemas inmediatos del día a día, descuidando la visión estratégica a mediano plazo y la resolución de los cuellos de botella, obstáculos y oportunidades que pudieran presentarse y prevenirse a tiempo, minimizando el impacto sobre las operaciones financieras.

Asimismo, se evidencia la preocupación por la inexistencia de reemplazos para los líderes, así como la presencia débil del liderazgo en la gerencia

media, dado que los empleados suelen acudir excesivamente a las oficinas de los altos gerentes, por lo que se requiere mayor autonomía en la gerencia media, más empoderamiento hacia la línea de gerentes locales y de allí hacia abajo, con el fin de lograr mayor agilidad en la toma de decisiones y mayor desarrollo en el personal medio y de la base, sobretodo en relación al conocimiento de sus funciones y del negocio.

Es necesario que los líderes medios ubiquen las responsabilidades donde corresponden, que abran caminos y superen los conflictos en la organización. Que generen identificación con ellos y la gerencia, que los unan en función de la misión y objetivos, los evalúen y expongan más al resto de la organización, que defiendan sus necesidades (promociones, sueldos, capacitación, planes de carrera) y que los mantengan motivados.

En el caso particular de la Gerencia de Contraloría, existe consistencia entre clientes, empleados y proveedores en que el liderazgo anterior fue, en parte, responsable de la crisis actual y desmotivación de los empleados en dicha gerencia, debido a que contribuyó a debilitar la disciplina en el cumplimiento de las normas, demostró ser sobreprotector con sus colaboradores asumiendo sus actividades y promovió su desintegración con el resto de la organización.

En la actualidad, los empleados, clientes y proveedores esperan que el clima mejore en la Gerencia de Contraloría y se motive más a sus empleados. Se tienen altas expectativas sobre el nuevo liderazgo de la Gerencia, que pareciera estar orientado a implantar y hacer cumplir las normas, establecer responsables, responsabilidades y roles, a través de la autoridad, trayendo cambios estructurales, estratégicos y motivacionales en orden de lograr mayor organización y eficiencia en dicha gerencia.

En relación al liderazgo en la Gerencia de Sistemas, la evaluación por parte de los empleados es especialmente desfavorable, requiriendo mayor atención para lograr que sea más participativo y comunicativo, orientado al personal y a la solución de problemas.

En relación al sistema de recompensas, los empleados de Finanzas, clientes y proveedores realizan críticas fuertes al mismo. El hecho de que el sistema de evaluación de desempeño no esté atado a recompensas, ha hecho que el personal pierda la confianza y el respeto por el proceso. Asimismo, por ser parte de las áreas de apoyo, no gozan de comisiones ni compensaciones variables por desempeño, lo cual genera mucho malestar. Aunado a esto, comentan que la Alta Gerencia no está luchando por mejoras salariales para los empleados. De esta forma también existe cierto grado de responsabilidad en que se haya descuidado al personal.

Por otra parte, si bien la autonomía de los líderes de Finanzas está restringida por las estrictas políticas de control financiero de la Corporación, es necesario que asuman su responsabilidad dentro del funcionamiento ineficiente de la Gerencia de Finanzas y fomenten el compromiso de todas las áreas de cumplir con la normativa.

Entre las principales soluciones propuestas por los participantes, se encuentra la de implantar un liderazgo de emergencia más efectivo para recuperar procesos y promover una mayor autonomía para la toma de decisiones y delegación a empleados por parte de de la Alta Gerencia.

De igual forma, existen muchos roles que los líderes pueden desempeñar para abordar la crisis: la reasignacion de roles y responsabilidades, el reestablecimiento de prioridades, compartir metas, vision y misión claras,

fomentar y modelar el trabajo en equipo y generar mayor compromiso con el resto de las áreas.

En conclusión, pareciera que el liderazgo en la Gerencia de Finanzas, debiera ocuparse de 2 cosas: empoderamiento de empleados y mayor planificación estratégica. Si bien la capacitación del personal es cuestionable, la falta de empoderamiento de líderes hacia empleados disminuye las oportunidades de desarrollo del personal, agravando la brecha y convirtiéndose en un círculo vicioso.

Aumentar el empoderamiento de los empleados para que resuelvan los problemas del día a día, puede hacer que los líderes se concentren en planificar estratégicamente las acciones para hacerle frente a problemas, obstáculos y amenazas a mediano plazo, lo que traería mayor eficiencia.

Estrategia:

En relación a la estrategia, los objetivos y metas vienen dados por la Corporación y frecuentemente no consideran la realidad del país ni la capacidad de respuesta financiera ni tecnológica.

Debido a que la estrategia de la compañía está orientada a Ventas, no se toman en cuenta las inquietudes o sugerencias de la Gerencia de Finanzas para la planificación. A Finanzas le dicen cuáles son los objetivos a cumplir y frecuentemente los empleados se enteran a destiempo, por lo que algunas metas de la organización no contemplan los requerimientos tecnológicos adecuados, ni la capacidad de respuesta de la Gerencia de Finanzas, lo cual trae problemas de implementación.

De esta forma, el no involucrar a todas las áreas del negocio en el diseño de acciones estratégicas en la organización, conduce a una falta de alineación entre las mismas. Al no existir una participación activa por parte de los involucrados, no se genera el compromiso requerido para su cumplimiento, dado que no se sienten identificados con los mismos.

Por otra parte, los clientes comentan que si bien XYZ es una empresa centrada en ventas, continúa teniendo numerosos controles financieros, y que si bien XYZ pasó a un modelo de ventas indirectas, continúa siendo burocrática. Esto se debe principalmente a la desactualización de los procesos.

En otro orden de ideas, clientes y proveedores conciben que existan fallas en comunicar con precisión algunas metas, objetivos y reglas de juego, así como también falta establecer claramente recursos y políticas.

Algunos gerentes de ventas contemplan que el tema estratégico es el punto más álgido en el funcionamiento de la Dirección de Finanzas. La gente desconoce la visión y misión de la organización y eso dificulta la ejecución de actividades financieras alineadas a los requerimientos del negocio.

En este sentido, se invierte mucho tiempo en evaluaciones, las decisiones se toman postmorten, lo que genera un alto impacto en el costo de oportunidad. La falta de información oportuna que pueda generar Finanzas es clave para diseñar estrategias de ventas y poder actuar de una manera más agresiva frente al mercado.

Se evidencian algunas fallas estratégicas en el hecho de que parecieran estar más orientados a las metas a corto plazo, a lograr las cifras financieras mensuales, descuidando los medios, con lo cual se han ido acumulando

problemas a mediano plazo. De esta manera, prevalece la cultura "apaga fuegos", que busca resolver problemas inmediatos, descuidado visión, misión y valores a largo plazo. Esto se observa con frecuencia en relación al tema de los sistemas en general.

A manera de ejemplo, tan solo en el primer trimestre del año 2008, Finanzas ha tenido que afrontar 3 grandes eventos, ninguno de los cuales fue planificado estratégicamente de manera adecuada: a) una reestructuración administrativa, b) una migración importante de sistemas y, c) la reconversión monetaria.

Otros ejemplos, son la obsolescencia tecnológica y el hecho de que no existen reemplazos para las posiciones clave; han quedado muchos vacíos de conocimiento, sobretodo en la gerencia media, y actualmente no hay reemplazos para las personas clave. Otro ejemplo que evidencia una falla estratégica recurrente es la obtención de otra auditoria insatisfactoria.

Por su parte, algunos clientes observan una fuerte debilidad en la asignación de recursos y en su capacitación, afirmando que en ocasiones son asignados de manera inadecuada, sobretodo los humanos, ya que por ejemplo se asignan funciones a un empleado que no tiene la madurez técnica necesaria para afrontarlas.

Entre las principales causas de la falta de estrategia a mediano y largo plazo se encuentran: a) la excesiva presión y sobrecarga de trabajo, que dificulta el análisis de los problemas y el estudio de posibles escenarios futuros para anticipar y resolver obstáculos que pudieran presentarse; b) la presencia débil del liderazgo medio; c) la excesiva sobrecarga en la Alta Gerencia; d) el desconocimiento del negocio de los empleados de Finanzas; y e) en

consecuencia, la falta de empoderamiento y autonomía en los empleados medios y de la base.

No obstante, a pesar de estas fallas, hay coincidencia entre los participantes en relación a que actualmente se está dando un cambio cultural y estratégico, al menos en la Gerencia de Contraloría.

En este sentido, los objetivos a mediano y corto plazo para la Gerencia de Finanzas actualmente se encuentran más claros para su personal y el resto de la organización: obtener una auditoria satisfactoria y mejorar la eficiencia de la misma.

Se podría decir que esta claridad no siempre ha sido así en el pasado y que probablemente la mayoría de los problemas críticos actuales pudieron haberse abordado estratégicamente más temprano. La claridad de metas para el presente año genera un pronóstico más positivo para la resolución de problemas, sobretodo en los empleados, quienes comentan que a diferencia de hace 6 meses, ahora tienen mayor conocimiento de cuáles son los puntos de auditoria, y ya es un problema de toda la Gerencia de Finanzas y otras áreas de la organización, mientras que antes solo era de la Gerencia de Contraloría, además de que existen responsables por proceso.

En relación a las políticas financieras, a pesar de que muchas vienen establecidas por la corporación, con estrictos y rigurosos controles financieros, algunas políticas están desactualizadas y otras no están establecidas de manera formal. Sea cualquiera de estos tres casos, existe una cultura en XYZ de Venezuela por manejar continuas excepciones a estas políticas, por lo que no se cumplen disciplinadamente.

Este problema atañe principalmente a la Gerencia de Contraloria y a la de Control Interno, pero como se comentó previamente, el anterior gerente de Contraloría contribuyó al incumplimiento de estas políticas, razón por la cual el nuevo liderazgo está tomando entre sus prioridades estratégicas el fortalecer la cultura del cumplimiento de políticas y procesos, argumentando que si bien se han violado para poder obtener los resultados de ventas, esto no debería suceder, pues el problema queda trasladado a la Gerencia de Finanzas, y es Contraloría quien sufre peores consecuencias, dado que es el último eslabón de la cadena financiera y debe retrabajar para poner en orden los procedimientos utilizados y prevenir o corregir los puntos instatisfactorios en la auditoría.

Dentro de las oportunidades a ser mejor aprovechadas y hacia las cuales se debería orientar la estrategia, se encuentra la necesidad de mejorar, simplificar y adaptar procesos a la realidad del negocio y el mejor aprovechamiento de los sistemas para lograr una mayor eficiencia. Asimismo, se debe promover una mayor comunicación y conocimiento de otras áreas hacia Finanzas para lograr una mayor identificación con los problemas del área y comprensión del impacto de sus actividades sobre el área de Finanzas.

Del mismo modo, es necesario hacerle frente a las principales amenazas: fuga de talentos, paralización de actividades por sistemas, incertidumbre del país, entre otros.

Por su parte, cabe señalar que la segunda mayor expectativa de los participantes es lograr mayor proactividad y planificación estratégica en la Gerencia de Finanzas, lo cual se percibe como una solución. Otra solución percibida es otorgar mayor autonomía y empowerment al personal medio y de la base.

En este sentido, se puede lograr mayor planificación estratégica a través del empoderamiento hacia líderes medios y empleados de la base, con la finalidad de poder dedicar más tiempo a las actividades de planificación.

En conclusión, el componente estratégico adquiere gran relevancia a la hora de abordar la situación actual de la Gerencia de Finanzas, una situación compleja multicausada por distintos factores que ha alcanzado niveles críticos. Es necesario partir de la premisa de que muchos de los problemas actuales pudieron ser prevenidos anteriormente a través de un abordaje estratégico distinto, y que al mismo tiempo, muchos de los problemas actuales pueden ser solucionados a través de ciertas estrategias, ya que ante una situación de emergencia, se requiere un liderazgo de emergencia capaz de reasignar los recursos, redefinir metas, reorientar al personal creando una visión y misión compartidas e influenciar para el cambio cultural que se desee obtener. Es necesario resaltar el importante papel que el empoderamiento a los empleados puede jugar actualmente, en orden de que los líderes puedan dedicar mayor tiempo a la definición de estrategias en relación a toda la gestión del área de Finanzas.

Estructura:

Existe unanimidad entre clientes, proveedores y empleados de Finanzas en relación a la definición de procesos, diseño y división de tareas y métodos de trabajo. En primer lugar, la poca definición y desctualización de los procesos y de la estructura en general es concebida como la principal desventaja de la Gerencia de Finanzas, ratificada a través del uso de las 4 técnicas.

En líneas generales, algunas descripciones de cargo y procesos están definidos, otros están desactualizados y otros no están documentados de

manera formal. Sea cualquiera de estos tres casos, hay unanimidad en que no tienen un adecuado acceso a esta información y que existe una falla continua en la comunicación y divulgación de cambios de tareas, descripciones de cargo, procesos, providencias, entre otros.

A consecuencia de esto, los nuevos empleados desconocen los procesos y funciones y los de mayor antigüedad pueden estar trabajando bajo premisas obsoletas. Esta situación hace que el personal tome el doble del tiempo en realizar sus funciones.

Cabe señalar que el mayor cambio sufrido por XYZ hace algunos años, al pasar de un modelo de venta directa a uno indirecto, tuvo un impacto significativo en toda la estructura de la organización, incluyendo nuevos diseños de tareas, procesos y métodos de trabajo. No obstante, parece que la sistematización y comunicación del cambio de los mismos no se ha realizado de manera adecuada, razón por la cual los procesos son pesados, rígidos y no han evolucionado con el negocio, trayendo consecuencias como «retrabajo», burocracia y, a mediano y largo plazo, ineficiencia.

La desorganización que prevalece en Finanzas ha hecho que existan fallas importantes en comunicar con precisión algunas metas, objetivos y reglas de juego tanto para empleados, clientes como proveedores, así como también para establecer claramente recursos y políticas.

En cuanto a la división de tareas, se han hecho reestructuraciones de cargo y actualmente hay menos personal con más funciones, por lo que existe sobrecarga de funciones en algunas áreas. Asimismo, se hacen más actividades que las establecidas en las descripciones de cargo.

En este sentido, los clientes manifiestan que con frecuencia deben asumir actividades y roles que le corresponden naturalmente a la Gerencia de Finanzas pero que ésta no realiza de manera adecuada.

Otro factor a considerar es la existencia de poca cultura por documentar las tareas que se hacen, sumado a la poca cultura de consulta e investigación de procesos imperante en XYZ de Venezuela, quizás debida a la crónica obsolesencia de los mismos.

Por su parte, la gerente encargada de Contraloría, proveniente de Colombia, afirma que los procesos existentes en XYZ de Venezuela están resquebrajados en todas las áreas, ya que no existe una cultura de cumplimiento de normas en general, evidenciándose un problema de disciplina y desorden. Esto es atribuido a la falta de compromiso y disciplina en los líderes del área de Finanzas para hacer cumplir las normas, quienes son excesivamente flexibles y otorgan concesiones a otras áreas, sin apegarse a lo establecido, propiciando el retrabajo en los empleados y perjudicando los resultados de la misma.

Cabe señalar que dentro de los 4 principales problemas de la Gerencia, 3 corresponden o están asociados al componente estructural: 1) el incumplimiento de normas y políticas, originadas por la cantidad de excepciones. 2) el desconocimiento de funciones. 4) la desorganización e ineficiencia. Asimismo, el problema número 8, trata específicamente de la ausencia de procesos y métodos de trabajo, actualizados y adaptados a la realidad de la organización, a causa de los cambios constantes del negocio y la falta de una cultura de actualización periódica de los procedimientos y procesos en la empresa.

Del mismo modo, como principal oportunidad desaprovechada por la Gerencia de Finanzas, se encuentra la necesidad de mejorar, simplificar y adaptar los procesos a la realidad del negocio para lograr una mayor eficiencia. Así como también, entre las principales amenazas figura que la ruptura de procesos puede llegar a obstaculizar o paralizar las operaciones financieras, además de que otra auditoria insatisfactoria puede constituir una amenaza para la estabilidad laboral de los empleados de Finanzas, quienes podrían ser despedidos.

En consecuencia, entre las principales expectativas manifestadas por los participantes, se encuentran tres que corresponden al aspecto estructural: a) Mayor rapidez de atención y respuesta, b) Mayor organización para definir requerimientos, solventar cuellos de botella, entre otros, c) Mayor claridad en la definición de los objetivos, demandas y necesidades que posee Finanzas con respecto a logística, para que éstas estén alineadas.

En este sentido, la segunda solución más importante propuesta para la Gerencia de Finanzas es evaluar los procesos, definirlos, actualizarlos y adaptarlos al mercado y la realidad del negocio, además de comunicarlos y realizar actividades de "Benchmarking Estructural" con otros países afiliados a XYZ y con la competencia para actualizar las responsabilidades, funciones, sistemas y políticas.

En conclusión, a nivel estructural, ninguna fortaleza pudo ser encontrada, no obstante, se halló que existe desorganización tanto en la Gerencia de Finanzas como en XYZ de Venezuela, la cual repercute tanto en el diseño de tareas, procesos y métodos utilizados en la Gerencia de Finanzas como, a largo plazo, en la eficiencia de la misma, como se evidencia en la actualidad con la obtención de dos auditorias insatisfactorias, retrasos en cierres, entre otros.

Quizas sea también el principal motivo por el cual las relaciones con Ventas no son fluidas y ambas áreas se manejan como 2 organizaciones distintas, al no lograr estar alineadas hacia la consecución de metas organizacionales.

Si bien el motivo inicial del presente diagnóstico fue estudiar el funcionamiento de la Gerencia de Finanzas, enfatizando principalmente las relaciones interdepartamentales; pareciera que la principal causa del funcionamiento ineficiente de la gerencia fuera de aspecto estructural más que de relaciones.

La importancia del componente estructural radica en que si los empleados de Finanzas no gozan de una estructura sólida y funcional, la mayor parte del resto de los componentes del sistema fallaran debido a funcionamientos ineficientes: el componente estratégico quedará descuidado debido al retrabajo, las relaciones no serán fluidas debido a la desorganización y mala definición de funciones, los sistemas no serán utilizados óptimamente pues solo sostienen procesos engorrosos y no definidos adecuadamente, mientras que el personal estará excesivamente sobrecargado, retrabajando debido al mal funcionamiento. Además los insumos que reciban por parte de sus proveedores no serán los idóneos, puesto que no se han definido claramente las demandas y metas que éstos deben alcanzar.

RRHH:

En relación al recurso humano de la Gerencia de Finanzas, se puede decir que desde su propio punto de vista, los empleados se perciben como colaboradores, orientados a la resolución de problemas y comprometidos con los resultados y la obtención de cifras mensuales. De hecho, estas son

percibidas como las principales fortalezas del personal de Finanzas, corroborado por gran parte de los participantes.

Paradójicamente, los empleados se perciben como que tienen el "derecho" de estar desmotivados, debido a los bajos salarios, exceso de trabajo, presiones de la Corporación e inequidad salarial (sobretodo con los nuevos ingresos, quienes en ocasiones ingresan con mayor salario que los empleados de mayor antigüedad). Afirman que se encuentran fatigados y sobredemandados, pero que aún así su compromiso se manifiesta a través de un sentido de pertenencia y la responsabilidad de realizar sus funciones incluso fuera del horario laboral.

Tanto los clientes, proveedores como empleados, perciben que se ha descuidado al personal de las áreas de apoyo, ya que no existe ningún tipo de bonificación y los salarios se encuentran por debajo del mercado, a esto atribuyen la alta rotación de personal, la fuga de talentos y conocimientos del negocio y la dificultad para atraer nuevo personal capacitado. En este sentido, los clientes afirman que es necesario sincerar urgentemente los sueldos de las áreas de apoyo, para poder captar y retener a gente talentosa. De hecho esto es percibido como una de las principales oportunidades desaprovechadas de la Gerencia de Finanzas, que podría reducir la fuga de talentos. Asimismo, es necesario que el proceso de evaluación de desempeño esté atado a un programa de compensación o recompensa, como en el caso de Ventas, donde las comisiones los mantienen más motivados.

Los empleados de Finanzas comentan que son más las fuerzas que llevan a buscar trabajo fuera de XYZ, que las que los retienen. Comentan que los empleados que continúan trabajando en la Gerencia de Finanzas son los que, bien sea por antigüedad, poca competitividad en el mercado,

comodidad, entre otros, no consiguen otras opciones alternas. En este sentido, la fuga de talentos es percibida como la segunda amenaza principal a la gestión de la Gerencia de Finanzas.

El incremento en la rotación de personal, explicado por un problema importante de retención del mismo y de falta de competitividad salarial, ha traído como consecuencia: fuga de talentos, falta de conocimientos, retrabajo, falta de reemplazos preparados, desmotivación, mayores necesidades de capacitación, sobrecarga de funciones, y la necesidad de ingresar a personal nuevo, al cual perciben que poseen perfiles de menor nivel y además desconocen los procesos de XYZ, los cuales no son fáciles de comprender, por lo que el personal nuevo permanece poco en la empresa y renuncian en cuanto tienen una mejor oferta salarial.

Esto genera que el personal de mayor antigüedad deba invertir constantemente tiempo en capacitación de los nuevos ingresos, por lo que no existe en estos momentos un dominio real de las tareas que desempeña la Gerencia de Finanzas.

Uno de los problemas más frecuentemente detectados es el hecho de que no hay reemplazos para las posiciones claves, lo que dificulta que el personal pueda asistir a cursos, salir de vacaciones cuando corresponde, cumplir reposos y ser reemplazados en general. El caso se agudiza en la Gerencia de Sistemas, donde los empleados necesitan asistir a más cursos y tener mayor conocimiento de las áreas técnicas de la organización a las cuales brinda soporte, sobretodo con la implantación de la nueva plataforma tecnológica.

Asimismo, se evidencia un exceso de carga laboral en algunas áreas de Finanzas, debido a que se delega excesivamente el trabajo en la poca gente

que tiene conocimiento y/o alto potencial de desarrollo. Por lo tanto, se requiere más personal calificado para poder acometer las acciones de cambio previstas, además, se debe incrementar la rotación interna de personal por las áreas a fin de enriquecer su conocimiento, lo cual también brindaría mayor oportunidad para asistir a capacitación formal, una vez que exista un reemplazo preparado.

En este sentido, existe unanimidad entre clientes, proveedores y empleados en relación a la necesidad de personal adicional, hallándose entre las 5 áreas de mejora más importantes dentro de la Gerencia. Específicamente se requiere una persona adicional en cuentas por pagar (en primer lugar), una persona adicional en sistemas (para el área de soporte técnico), y los empleados de Contraloría le añaden la necesidad de una persona adicional en impuestos y otra para inventario y activos fijos. Adicionalmente, de acuerdo a clientes y proveedores, es necesaria una persona adicional para que esté a cargo de las nuevas regulaciones y la forma de implementarlas en XYZ de Venezuela.

La justificación a esta necesidad de personal adicional radica en varios argumentos:

a) En Venezuela, debido a que se posee una economía inflacionaria, se debe trabajar la contabilidad en 2 monedas (BsF y Usa$). Esto implica una mayor carga de trabajo que en el resto de los países de la región.
b) Debido al control de cambio, XYZ de Venezuela ha tenido que asumir muchas tareas administrativas que habían sido asumidas por los canales, involucionando de nuevo a un modelo de venta directa, al menos administrativamente. Esto implica una mayor carga de trabajo que en el resto de los países de la región.
c) Numerosas auditorias que requieren de una gran inversión de tiempo en recabar y organizar la información solicitada y deberían ser

manejados bajo la modalidad de un proyecto temporal, requiriendo personal temporal adicional.

d) Excesiva convocatoria a reuniones informativas y de trabajo relacionado con la crisis actual (visitas de la Corporación, entre otras).
e) Situación de numerosos cambios a nivel de regulaciones gubernamentales que implican una mayor carga de trabajo para el personal de Finanzas.
f) Otra área de mejora encontrada es la excesiva presión y sobrecarga de trabajo. Se han hecho reestructuraciones de cargo y actualmente hay menos gente con más funciones en algunas áreas. Asimismo, se hacen más actividades que las establecidas en las descripciones de cargo.
g) No se disponen de reemplazos listos para el personal clave. Debido a la fuga de talentos y a la poca capacitación del personal, han quedado muchos vacíos de conocimiento, sobretodo en la gerencia media, y actualmente no hay reemplazos para las personas clave. En este sentido, la disposición de más personal, facilitaría la formación de nuevos talentos y reemplazos para las posiciones clave.

Esta necesidad está siendo parcialmente atendida en la actualidad, ya que han sido aprobadas la creación de 2 posiciones adicionales, una para el área de cuentas por pagar y otra para el área compartida de impuestos, inventario y activos fijos.

Desde el punto de vista de los clientes, se percibe a los empleados como comprometidos, colaboradores y abiertos, salvo algunas excepciones, pero ponen en duda que el nivel de conocimiento del personal de Finanzas sea el requerido. De hecho, la falta de capacitación del personal es la tercera área de mejora más importante detectada por los participantes e igualmente es una de las principales oportunidades desaprovechadas de la

gerencia. A esto se le suma que la cuarta desventaja más importante es el poco conocimiento de funciones y del negocio que tiene el personal de Finanzas. De esta forma, se ve en ellos más actitud que aptitud.

En este orden de ideas, los clientes afirman que se debe estudiar bien a quién se le delega mayor responsabilidad por la falta de recursos, porque podría "quemarse" a la persona, quien por urgencia e improvisación es promovida, sin la adecuada capacitación, lo cual debería estar enmarcado en un plan estratégico de desarrollo, que pareciera no existir.

Por otra parte, desde el punto de vista de los líderes, el personal de la Gerencia de Finanzas es de nivel profesional bajo. Incluso la Gerente asignada proveniente de Colombia afirma que el perfil profesional de los empleados es más bajo que el de Colombia y que aunque tengan formación en el área, algunos carecen de conocimiento de los principios básicos contables. Comenta también que algunos empleados parecieran tener la actitud necesaria y el compromiso, mientras que otros no. Otros, a pesar de tener la actitud, parecieran no tener los conocimientos.

Desde el punto de vista de los proveedores internos, el personal de Finanzas es abierto, colaborador, y orientado a la resolución de problemas, no obstante, perciben una sobrecarga de funciones.

Si bien existe concordancia entre clientes y proveedores en relación a las fortalezas del personal, ambos atribuyen la ineficiencia del mismo a factores distintos, los clientes lo atribuyen a falta de aptitud y capacitación, mientras que los proveedores lo atribuyen a un problema estructural que ocasiona excesiva carga de trabajo. No obstante, ambos coinciden en que se requiere que la gente de Finanzas conozca más a fondo los procesos de sus clientes y proveedores.

Los clientes, a su vez, añaden que es necesario que los empleados de Finanzas tengan más exposición hacia el resto de la organización, sean más participativos en las reuniones interáreas y estén más integrados a la organización (muy pocos asisten a los Kick-off trimestrales). Este tema no fue igualmente percibido por los proveedores y puede deberse a que los mismos demuestran igualmente poca integración con el resto de la organización.

La falta de aptitud en los empleados de Finanzas percibido por los clientes, es reafirmado por los empleados de Sistemas, quienes demuestran preocupación por el nivel de conocimiento del personal de Finanzas, ya que su escasez de conocimiento dificulta la comprensión de sus necesidades y demandas como usuarios, afirmando que a veces éstos no saben cómo detectar o explicar el tipo de falla presentada en el sistema.

Por otra parte, es necesario analizar más profundamente la situación de los empleados de la Gerencia de Contraloría, debido a la extrema importancia del papel que juegan en la Gerencia de Finanzas. Cabe señalar que existe una percepción unánime entre clientes, proveedores y el resto de los empleados de Finanzas de que estos empleados se encontraban desmotivados por el líder que tenían. Asimismo, la falta de respuestas oportunas por parte de estos (no contestar el teléfono ni responder correos), hizo que ante toda la región gozaran de mala reputación. No obstante, se espera que la situación sea más favorable con el nuevo liderazgo.

Para concluir, pareciera que la actitud, motivación y compromiso de los empleados de Finanzas podría ser considerada como una fortaleza, sin embargo, en relación a sus competencias y aptitudes, existen áreas de oportunidad, lo cual se evidencia en las entrevistas, sesiones grupales y la información académica y salarial de los empleados.

Si bien se puede decir que la madurez blanda de los empleados es la adecuada, no existe la misma situación en relación a su madurez técnica. Por esta razón, la capacitación de personal es uno de los temas más frecuentemente obtenidos en el diagnóstico, bien sea como área de mejora, oportunidad, amenaza, principal expectativa o solución.

Esta situación no solamente puede ser abordada colocando como prioridad un mayor número de adiestramientos y planificación de desarrollo, sino a través de un mayor empoderamiento y autonomía a los empleados, mayor rotación interna, además de mayor exposición al resto de la organización. Esto permitiría estratégicamente ir cerrando las brechas actuales.

Otro de los temas más importantes y recurrentes es la necesidad de más personal que también aparece como uno de los principales problemas, expectativas y soluciones. Si bien la política corporativa en relación a este tema es bastante rígida, los argumentos anteriormente citados, permitirían reconsiderar la situación, que parece ameritar realizar un requerimiento formal a la corporación para incorporar personal temporal adicional con el fin de hacerle frente a la crisis, ya que actualmente el desempeño de todo el personal de Finanzas está siendo cuestionado, y existe la amenaza de despidos, si la crisis actual en la Gerencia no es resuelta en el presente año.

El componente humano juega un papel protagónico en el afrontamiento de los retos y la resolución de los problemas de la gerencia, por lo que se deben redefinir las prioridades que se han tenido en relación a él, teniendo un papel pasivo ante los lineamientos corporativos. Cierto es que la mayoría de los problemas giran en torno a este componente y la gestión realizada en el pasado debe ser reconsiderada. En este sentido, se debe prevenir la fuga de talentos a toda costa, aunque para ello sea necesario realizar peticiones a la

Corporación. De esta forma, es necesario actualizar los salarios, incorporar más personal y capacitar mejor al recurso humano.

Sistemas:

En relación a la tecnología disponible como herramienta de trabajo, hay consenso entre todos los participantes, en que los sistemas son ineficientes, arcaicos y las herramientas están poco automatizadas. Del mismo modo, clientes, proveedores y empleados comentan que no existen en XYZ las herramientas de información y comunicación adecuadas, lo que le ha generado a toda la organización numerosos problemas como retrabajo, tiempos de respuesta elevados, retrasos en cierres, paralización de operaciones financieras, entre otros.

En relación a la desactualización, existe la percepción de que los sistemas fueron diseñados para soportar otra modalidad de negocio (Venta Directa), muy distintos a lo que ahora se requiere, pues deben ser más flexibles y dinámicos. Cabe destacar que la obsolescencia tecnológica es la segunda área de mejora identificada por los participantes.

Del mismo modo, no se aprovecha la tecnología especializada en manejo de documentos e información que XYZ desarrolla y vende y también se perciben fallas graves como la falta de correo de voz, lo cual resulta vital para una organización y la atención de clientes.

Como punto positivo, actualmente se está actualizando la plataforma tecnológica, pasando a una de última generación, ya que existía mucha obsolescencia a todo nivel. Este proyecto puede tomar entre 2 y 4 años, pero refieren que en otras ocasiones se han abortado por los costos. Cabe señalar que existe preocupación en clientes, proveedores y empleados en

relación a la capacitación del personal actual para aprovechar esta tecnología en el futuro y que el cambio se está haciendo de manera reactiva y desfasada de las necesidades del negocio (el retraso se estima en 5 años) y a las continuas alertas que los empleados de sistemas realizaron, cuando la situación puede ser catalogada como una emergencia ante el grave daño que la obsolescencia tecnológica está generando en los equipos y en la organización, así como el hecho de que los proveedores ya no ofrecen servicio ni garantizan repuestos.

En este sentido, cabe señalar que la migración de la data al nuevo sistema financiero se realizó de una manera inadecuada y atropellada. La Alta Gerencia (encargada de planificar el cambio tecnológico), demostró ser excesivamente confiada y poco previsiva, ya que no se realizaron las evaluaciones y pruebas necesarias, el levantamiento oportuno del impacto, ni se trabajó en paralelo con la versión anterior, lo cual ha generado caos (sobretodo en Facturación, cuya operación quedó paralizada por días). Actualmente se presentan muchas fallas con el nuevo sistema y el personal de soporte no se da a basto.

Con los nuevos sistemas se espera mayor flexibilidad para desarrollar reportes, evitando retrabajo con herramientas paralelas y manuales. No obstante, esto requiere una costosa inversión para desarrollarlos, apoyándose más en consultores externos durante las transferencias tecnológicas que puedan capacitar a todo el personal.

En relación al personal de la Gerencia de Sistemas, tanto clientes como proveedores y empleados, afirman que brindan un servicio de poca calidad, esto es atribuido en parte a que hay muy poco personal (pocos analistas de sistemas por número de usuarios), presentándose mucha demora para atender las demandas de los mismos (hasta un mes para la creación de un

usuario). Además, puede ser atribuido a la escasez de conocimiento técnico que tiene el personal de soporte de sistemas, su poca asistencia a capacitaciones formales, entre otros referidos por los empleados como la ausencia de liderazgo en el área (analizada previamente en el apartado de Liderazgo).

Al no brindar el soporte requerido por los usuarios, los empleados de XYZ se ven obligados a acudir a herramientas menos automatizadas (excel, entre otros), más sujetas a error y que requieren de mayor inversión de tiempo.

De esta manera, además de evidenciarse la necesidad de más personal en el área de sistemas, también se hace evidente la necesidad de mayor capacitación a dicho personal, ya que por parte de clientes y proveedores se percibe que hay poca gente preparada que impulse cambios de la plataforma. Este tema fue tratado anteriormente en el apartado de RRHH.

Por su parte, tanto clientes como empleados de sistemas afirman que debe dársele mayor autonomía a la Gerencia de Sistemas, ya que el hecho de que el Gerente de Sistemas esté por debajo de la Dirección Regional de Finanzas, le hace perder mucha independencia y visión. Esto podría ser resuelto, según recomendaciones del personal de sistemas, por el cambio de la condición de "Gerencia" a una "Dirección".

Para concluir, el componente de sistemas es uno de los más fuertemente criticados por los participantes y donde mayor consenso parece haber: los sistemas no facilitan sino más bien obstaculizan la gestión financiera y de toda la compañía. La ineficiencia de este componente alcanza niveles críticos que deben ser atendidos con urgencia pues impactan en toda la organización y ha sido identificada como el tercer problema más importante

de la gerencia que debe ser atendido actualmente debido a su impacto, prioridad y factibilidad de solución.

Asimismo, es la tercera oportunidad desaprovechada identificada y constituye la amenaza más grande para la Gerencia de Finanzas, ya que pueden llegar a paralizar las operaciones financieras y de la Organización en general.

El estado actual del componente tecnológico podría deberse a la suma de varios factores, entre ellos destacan algunos que han sido expuestos previamente como áreas de mejora de otros componentes del modelo: la toma reactiva de decisiones por parte de la alta gerencia, la falta de capacitación del personal, la fuga de talentos, bajos salarios, falta de personal, liderazgo deficiente, poca autonomía y otro factor que transversalmente ha estado explicando algunos problemas de la organización: la falta de presupuesto.

De cualquier forma, dentro de las 5 soluciones más frecuentemente identificadas para la Gerencia de Finanzas, se encuentra la adecuación tecnológica, por lo que se hace necesario destinar una mayor disposición presupuestaria para tal fin. Esta sería la condición previa para la mejora de este componente, ya que la mejora del mismo no sería posible, mejorando el resto de los componentes del sistema.

Proveedor:

El principal proveedor de los insumos requeridos por la Gerencia de Finanzas es la Gerencia de Logística. En este sentido, algunos empleados atribuyen como causa inicial del debilitamiento de la Gerencia de Finanzas, a la situación crítica que comenzó a vivir Logística hace aproximadamente 2 ó

3 años, cuando sufrió cambios profundos de liderazgo, ya que los buenos líderes renunciaron y fueron reemplazados con liderazgos cuestionables que generaron climas desfavorables, produciendo numerosas renuncias y solicitudes de transferencia del personal capacitado hacia otras áreas de la compañía, que aunado a la situación económica y los bajos salarios fueron sustituidos con perfiles de menor nivel. De esta forma se dio una fuga importante de talentos y conocimientos del negocio.

Al recibir insumos de menor calidad, la Gerencia de Finanzas tuvo que asumir ciertas actividades que le corresponden a la Gerencia de Logística, invertir tiempo adicional en capacitación del nuevo personal (que ha tenido y mantiene mucha rotación en la actualidad) y realizar retrabajo para compensar la poca calidad de los insumos recibidos. De esta forma, se comenzó a debilitar la Gerencia de Finanzas, aunado a la fuga de talentos que ésta ha padecido a causa de las bajas condiciones salariales, evidenciándose con mayor fuerza en la Gerencia de Contraloría, la cual es el receptáculo de toda la información financiera y constituye el último eslabón de la cadena.

Actualmente, ambas gerencias intentan superar una crisis importante en su funcionamiento, no obstante, los insumos proporcionados por Logística todavía gozan de poca calidad y sufren retrasos importantes, demostrando un funcionamiento ineficiente.

No obstante, se encuentran dispuestos a colaborar y manifiestan compromiso por mejorar y cumplir a tiempo con sus responsabilidades (ej.: envío de reportes), tomando acciones concretas (en función de las solicitudes de los empleados de Finanzas, por ejemplo no acumular facturas hacia las fechas cercanas al cierre contable) para brindar un mejor servicio a la Gerencia de Finanzas y solventar los puntos de auditoria que les atañen.

Existe una relación cordial entre los empleados de Logística y los de Finanzas, quienes buscan apoyarse y trabajar en conjunto para superar los obstáculos que se les presentan. No obstante, durante los períodos pico con mucha presión como en cierres, se dan algunos roces y se dificulta la disposición a ayudarse mutuamente.

Logística asume cierto grado de responsabilidad en la problemática, debido a un desempeño que podría ser más eficiente, pero argumentan que no todo puede atribuírseles, ya que Finanzas sufre una desorganización interna y en ocasiones envían información tardía. Asimismo han sido víctimas de los problemas en la Gerencia de Finanzas.

Como proveedores evidencian cierto desconocimiento de las demandas y necesidades del área de Finanzas como cliente (muestran cierta duda en las fechas reales de cierre, reportes mensuales, etc.) y confiesan explícitamente que los empleados de Logística no conocen el impacto de su rol y responsabilidades como eslabón dentro de la cadena financiera y del negocio en general.

De esta manera, se perciben como un proveedor ineficiente, pero comprometido a mejorar, para lo cual necesitan la ayuda y colaboración de su cliente. Para ello, poseen ciertas expectativas y solicitudes con respecto a la Gerencia de Finanzas como:

a. Mayor claridad en la definición de los objetivos, demandas y necesidades que posee Finanzas con respecto a Logística, para que éstas estén alineadas.
b. Mayor planificación estratégica y organización para definir requerimientos, solventar cuellos de botella, entre otros.

c. Mayor capacitación del personal de Logística en términos de necesidades de información financiera por parte de Finanzas para que puedan realizar su trabajo de una manera más independiente y eficiente.

d. Mayor asesoría legal. Dar charlas a los empleados sobre las nuevas providencias, cambios legales y administrativos.

e. Evaluar los procesos de la Gerencia de Finanzas, definirlos, actualizarlos y simplificarlos.

f. Mejorar la tecnología de uso interno que se adecue a los procesos del nuevo modelo de negocio.

Entre las posibles soluciones sugeridas por los proveedores para solventar la situación actual en la Gerencia de Finanzas se encuentran:

a. Dictar charlas a los empleados de Logística para que comprendan las necesidades de Finanzas y la importancia de cumplir con sus responsabilidades para lograr los objetivos organizacionales, con el fin de fomentar su compromiso.

b. Incorporar más personal a la Gerencia de Finanzas, específicamente en Cuentas por Pagar, Inventario, Conciliaciones y Sistemas.

c. Realizar un plan agresivo de ajuste salarial para sincerar los sueldos y salarios del personal staff a los niveles de mercado, evitar la fuga de talento y captar mejores talentos.

d. Empoderar a los empleados para solucionar problemas y tomar decisiones de manera ágil.

Cliente:

En líneas generales, los clientes se muestran preocupados y comprenden la magnitud de la situación actual de Finanzas, que consideran como de funcionamiento ineficiente. No obstante, no parecen percibir su rol y

responsabilidad dentro del origen y la solución de la misma. Perciben la ineficiencia, pero no el hecho de que las numerosas excepciones e incumplimientos de las normativas han contribuido al desorden e ineficiencia que padecen, ni parecen estar concientes en el papel de apoyo que podrían brindar para mejorar la situación, relativas al cumplimiento de los procesos.

Aun cuando afirman que en los últimos 2 años las relaciones entre Ventas y Finanzas han mejorado, pues perciben mayor apertura por parte de Finanzas, pueden presentar algunos conflictos y luchas de poder, explicados por diferencia de criterios, prioridades, objetivos y propósitos, por la falta de comprensión del impacto que cada área tiene sobre la otra, exceso de trabajo y escasez de tiempo, así como poco empoderamiento y capacitación de los empleados.

Específicamente, ambas áreas se manejan como 2 organizaciones distintas y poseen una visión parcelada y sesgada, en la cual frecuentemente omiten la visión global de lo que es mejor para la empresa. Esto también es percibido por los clientes, quienes asumen su cuota de responsabilidad y perciben la necesidad de diseñar planes de integración entre las áreas, mayor equidad, disposición para actuar en conjunto y mayor comunicación, lo cual se traduciría en mejores relaciones y resultados.

En relación al liderazgo, se encuentran satisfechos con las relaciones que mantienen con la Alta Gerencia de Finanzas, no así con la gerencia media quienes no son percibidos como líderes. Manifiestan padecer de falta de autonomía y capacitación del personal, al cual evalúan como de bajo nivel profesional pero con mucha disposición, a pesar de su ineficiencia, la cual es atribuida más a un tema de capacidad que de exceso de trabajo. No obstante, se muestran solidarios con las malas condiciones del sistema de recompensas y el descuido del personal de apoyo.

En el tema estratégico, poseen varias necesidades no satisfechas como la proactividad para diseñar soluciones que se anticipen a los requerimientos del negocio, tema recurrente al abordar el componente de «sistemas» y del aprovechamiento tecnológico que desean tener.

En relación a la estructura, solicitan procesos más fáciles y adaptados a la realidad del negocio y lamentan la falla en el cumplimiento de actividades de asesoría a las Gerencias de Ventas, lo que los obliga a asumir a ellos actividades administrativas que corresponden a Finanzas.

Entre las expectativas y solicitudes más relevantes que realizan los clientes a la Gerencia de Finanzas se encuentran:

a. Mayor rapidez de atención y respuesta, funcionamiento más ágil para emitir respuestas, información, cifras.

b. Mayor planificación estratégica, previsión, proactividad y anticipación a los acontecimientos para solventar cuellos de botella, emitir alertas sobre nuevas regulaciones, entre otros.

c. Mayor asesoría legal. Dictar charlas a los empleados de ventas sobre las nuevas providencias y cambio legales y administrativos.

d. Mayor capacitación de los empleados.

e. Evaluar los procesos de la Gerencia de Finanzas, definirlos, actualizarlos y adaptarlos al mercado y la realidad del negocio. Comunicar los procesos y descripciones de cargo existentes.

f. Mejorar la tecnología de uso interno que acompañe los procesos del nuevo esquema de negocio.

g. Mayor integración de la Gerencia de Finanzas y las áreas operativas.

Entre las posibles soluciones sugeridas por los clientes para solventar la situación actual en la gerencia de Finanzas se encuentran:

a. Incorporar más personal a la Gerencia de Finanzas, específicamente en Cuentas por Pagar, Inventario, Conciliaciones y Sistemas.

b. Preparar a la generación de relevo. No existen reemplazos preparados para las posiciones clave, los empleados no pueden disfrutar vacaciones completas, cursos y se encuentran agotados.

c. Realizar un plan agresivo de ajuste salarial para sincerar los sueldos y salarios del personal de apoyo a los niveles de mercado, evitar la fuga de talento y captar mejores talentos.

d. Actividades de benchmarking con otros países afiliados a XYZ y con la competencia para actualizar las responsabilidades, funciones, sistemas y políticas.

e. Empoderar a los empleados para solucionar problemas y tomar decisiones de manera ágil.

6.2 Recomendaciones.

RRHH:

1. Incorporar más personal capacitado a la Gerencia de Finanzas, específicamente en Cuentas por Pagar, Inventario, Conciliaciones, Sistemas y Nuevas regulaciones. Esto permitirá crear una pequeña bolsa de nuevos talentos para ir formando a los reemplazos de las posiciones clave y tener mayor capacidad de acción ante las amenazas de la competitividad del mercado y la fuga de talentos. Se puede trabajar con personal temporal bajo la modalidad de proyectos de mejora en distintas áreas, hasta que la gerencia se estabilice.
2. Capacitar al personal de Finanzas en las funciones de su cargo (no solo a través del e-learning, sino buscar adiestramientos externos), sobretodo de nuevas regulaciones y de sistemas. Evaluar y elevar el perfil del personal. Enmarcar las acciones de desarrollo dentro de un plan estratégico de desarrollo formal para cerrar brechas con respecto a posiciones claves a ser ocupadas en el futuro. De esta forma, se estaría preparando a la generación de relevo.
3. Realizar un plan agresivo de ajuste salarial para sincerar los sueldos y salarios del personal de apoyo a los niveles de mercado, evitar la fuga de talentos y captar mejores talentos.
4. Proveer mayor reconocimiento al personal de Finanzas, disponiendo de una pequeña partida presupuestaria para otorgar bonos por desempeño y para premiar el compromiso, por lo menos hasta la estabilización de la Gerencia.

Estrategia:

5. Realizar una reinducción corporativa a los empleados de Finanzas para aumentar el conocimiento del negocio (con la participación de Ventas y el resto de las áreas de apoyo).

6. Lograr mayor planificación estratégica y proactividad para anticiparse a los acontecimientos y tomar decisiones de manera ágil a través del empoderamiento de los empleados por parte de los líderes, mayor organización de las actividades, sobretodo en el proceso de cierre para que sea más rápido y eficiente.
7. Crear comités de trabajo entre todas las áreas de Finanzas para co-crear, conocer y planificar los objetivos y metas por área y planificar como abordarlos.
8. Retomar la práctica de incorporar a Finanzas y sistemas en el diseño de estrategias del negocio.

Estructura:

9. Evaluar los procesos de la Gerencia de Finanzas, definirlos, actualizarlos, adaptarlos al mercado y la realidad del negocio y comunicarlos. Evaluar las descripciones de cargo existentes.
10. Realizar actividades de benchmarking con otros países afiliados a XYZ y con la competencia para actualizar las responsabilidades, funciones, procesos y procedimientos.
11. Comunicar las descripciones de cargo a los empleados de Finanzas.
12. Reorganizar y redefinir tareas, responsabilidades y prioridades enmarcadas dentro del proyecto de mejora de inconformidades para la auditoria. Enfocarse en los puntos más críticos.
13. Fortalecer la autoridad y disciplina en el cumplimiento de normas y procedimientos por parte de líderes de Finanzas para disminuir el número de excepciones, a través del establecimiento e implantación de sanciones y de la creación de conciencia sobre el impacto que generan las excepciones en la gestión de Contraloría.
14. Fomentar el compromiso de todas las áreas de la organización para cumplir con las normativas, procesos y procedimientos, a través de la

toma de conciencia del impacto que genera el incumplimiento sobre el desempeño de la Gerencia de Finanzas. Para ello se pueden realizar las siguientes actividades:

14.1 Dictar charlas a los empleados de XYZ de Venezuela para que comprendan las necesidades de Finanzas y la importancia de cumplir con sus responsabilidades para lograr los objetivos organizacionales, estar alineados con los objetivos de auditoría y delegar las tareas que correspondan.

14.2 Comunicar los procesos existentes junto con las sanciones establecidas.

14.3 Hacer seguimiento e imponer sanciones para el cumplimiento de normativas, procesos y procedimientos.

15. Adelantar 3 días las fechas de cierre mensual interno para poder cumplir a tiempo con los requerimientos corporativos y facilitar el trabajo en los últimos días del mes.
16. Realizar una campaña de "correo y escritorio limpio" así como de contestar el teléfono para disminuir el tiempo de respuesta y aumentar la eficiencia.

Relaciones:

17. Propiciar actividades de integración para estrechar relaciones entre Finanzas y otras áreas, conocer más de otras áreas y contribuir de la mejor manera con los objetivos organizacionales.
18. Realizar "team-buildings" entre los distintos equipos de trabajo de la Gerencia de Finanzas para optimizar la forma en que los miembros se relacionan para la consecución de metas.
19. Realizar mesas de trabajo para revisar la interfaz de cada proceso de finanzas con cada área, evaluar demandas y simplificarlos.
20. Establecer como obligación la participación en los kick-off trimestrales, de ser necesario pasar asistencia.

Liderazgo:

21. Implantar un liderazgo de emergencia más efectivo para recuperar procesos, establecer roles y responsabilidades donde corresponden y lograr la estabilización del funcionamiento de la Gerencia.
22. Proporcionar mayor autonomía y empoderamiento para la toma de decisiones y delegación a empleados, para propiciar una toma de decisiones más ágil y mayor desarrollo en el personal medio y de la base.
23. Realizar reuniones bisemananales entre los líderes de cada área de Finanzas con el fin de monitorear y apoyar como equipo el desempeño de cada área.
24. Relizar reuniones cortas semanales entre líderes medios y su personal reporte con el fin de emitir y corregir alertas, aclarar metas y comunicar estrategias a mediano plazo, con el fin de desarollar una mayor visión de negocio en el personal y fortalecer el rol del líder medio.
25. Fortalecer el liderazgo medio a través del empoderamiento, comunicación, retroalimentación, motivación a empleados, solución de problemas, toma de decisiones y visión de negocio.
26. Centralizar el cierre en una persona, establecer responsables, responsabilidades y roles para cada proceso.
27. Emitir lineamientos claros a la gerencia de Logística en cuanto a expectativas, solicitudes y demandas.

Sistemas:

28. Destinar mayor presupuesto para la actualización tecnológica de uso interno que acompañe los procesos del nuevo negocio. Invertir en consultoría externa para el desarrollo de los nuevos sistemas con el fin de generar reportes automatizados y en adiestramientos al personal para el máximo aprovechamiento de los sistemas.

29. Utilizar la tecnología especializada en manejo de documentos desarrollada por XYZ para mejorar la comunicación y métodos de trabajo.
30. Emitir lineamientos claros para disminuir el uso de herramientas manuales por parte de los empleados de Finanzas.
31. Realizar migraciones tecnológicas bajo la modalidad de Gerencia de Proyectos y con adecuadas herramientas de manejo del cambio.
32. Considerar la posibilidad de la contratación de pasantes para actividades sencillas y de gran demanda como la creación de usuarios, soporte de primer nivel, entre otras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVAREZ, J. (1997). Desarrollando Equipos de Trabajo en la Empresa Chilena de Hoy. Universidad de Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.

ARNAU, J. (1978) Psicología Experimental: Un Enfoque Metodológico. México: Trillas.

BARON, R. y BYRNE, D. (1998). Psicología Social. España: Prentice-Hall.

BARTLETT, K. R. y KANG, D. (2004).Training and Organizational Commitment Among Nurses Following Industry and Organizational Change in New Zealand and the United States. Human Resource Development International 7:4, pp. 423–440.

BASS, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics. Win Vol 18(3) 19-31.

BASS, B.M. y AVOLIO, B.J. (1996) The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. Applied Psychology 45 (1), 5–34.

BAYONA C., (2000). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, Universidad Pública de Navarra, disponible en URL: http://www.unavarra.es/organiza.pdf (consultado el 20 mayo de 2008).

BAZAN, C. y SANZ, F. (1997). Diseño y Validación de un Instrumento para Determinar el Grado y la Naturaleza de la Resistencia al Cambio Presente en

los Procesos de Transformación Organizacional. Tesis para Optar por el Titulo de RRII UCAB.

BECKHARD, R. (1969). Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias. Miami. Editorial Addison – Wesley.

BEER, M. (1980). "Organization Change and Development". Santa Mónica, CA: Goodyear Publishing.

BENNIS, W. (1969). Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, Orígenes y Perspectivas. Editorial Fondo de Cultura Interamericano, E.U.A. p. 13-16.

BERLO D. (1979). El Proceso de la Comunicación. Editorial Ateneo, Argentina.

BLANCHARD, K., (1985). Leadership and the one-minute Manager: Increasing Effectiveness through situational leadership. Nueva York. p.22-36.

BOONE, L.E. y KURTZ, D.L. (1993). Contemporary Business. Dryden Press: Orlando. 7ma. Ed.

BURKE, W. (1988). Desarrollo Organizacional. Punto de Vista Normativo. Addison Wesley: México.

BURKE, W y HORNSTEIN, H. (1972). The Social Technology of Organization Development. Fairfax, VA: Learning Resources Corp.

BURKE, W. y LITWIN, G.H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. Journal of Management. Vol. 18, No. 3, 523-545.

BRUNET, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México D.F.

CABRERA, G. (2000). Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral. VIII Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos. Acapulco, México.

CANTÚ, H. (1997). Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw-Hill: México.

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5ta ed. Bogotá: Editorial McGraw Hill.

CHILD, J. (1977). Organization. New York: Hayser Row.

CLAURE, M. y BÖHRT, M. (2005) Tres dimensiones del Compromiso Organizacional: identificación, lealtad y membresía. Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Bolivia. Tomado de la página Web: http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu.htm. Fecha de consulta: 20 de mayo de 2008.

COETSEE, L. (1999). From Resistance To Commitment. Public Administration Quarterly, 23 (2), p. 204-222.

CORTADA, J.W. y T.S. HARGRAVES (2000). La Era del Trabajo en Redes. Oxford University Press.

DAFT, R. L. (2004). Teoría y Diseño Organizacional. 8va Edición. México: Thomson.

DYER, W. (1995). Team Building: Current Issues and New Alternatives. (3ra ed.). USA. Addison-Wesley Publishing Company.

ERNST & YOUNG (1994). Development Effectiveness Strategies for IS Organizational Transition. John Wiley & Sons, Inc. New York.

FALLETTA, S. (2005). Organizational Diagnostic Models: A Review and Synthesis.

FERNÁNDEZ, C. (1999). La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Norma, Colombia.

FISCHER, G.N. (1992). Campos de Investigación en la Psicología Social. Narcea: Madrid.

FISKE, J. (1982). Introducción al Estudio de la Comunicación. Editorial Norma, Colombia.

FRENCH, W. y BELL, C. (1996) Desarrollo Organizacional: Aportaciones de la Ciencia de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. Prentice-Hall. México: Prentice-Hall.

FRENCH, J., y RAVEN, B.H. (1959). The Bases of Social Power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

FUENTES, M. (2001). Mediación en la Solución de Conflictos. Publicaciones Acuario, Centro Félix Varela, 2da. Edición.

GALBRAITH, J. (1994) Competing with Flexible Lateral Organizations. (2da ed.). USA. Addison-Wesley Publishing Company.

GARCÍA, S. y DOLAN, S. (1997). La Dirección por Valores. McGrawHill.

GAYNOR, E. (2003). Desarrollo Organizacional y Cambio Organizacional. The Organization Development Institute International, Latinoamérica.

GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONELLY J.(1994) La Organización. Addison –Wesley Iberoamericana. S.A.

GREINER, L., y SCHEIN, V. (1990). Poder y Desarrollo Organizacional. Sitesa, México.

HANSEN, J.,WARNER, R. y SMITH, E. (1981). Asesoramiento de Grupos. México: Manual Moderno.

HARRINGTON. D., MILES, H., WATKINS, A., WILLIAMSON, A., y GRADY, D. (1996). Putting People Values to Work. The McKinsey Quarterly, No. 3, pp. 163-167.

HELLER, R. (1998). Dirigir Equipos. (1ra ed.). Caracas. Editorial Grijabo.

HENRI, J.F. (2004). Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap. Managerial Finance. 30 (6), 93-123.

HOUSE, R.J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership. Leadership Quarterly, 7, 323-352.

JANSEN, K.J. (2000). The Emerging Dynamics of Change: Resistance, Readiness, and Momentum. Human Resource Planning, 23 (2), p.53-55.

JAROS, S.J.; JERMIER, J.M.; KOEHLER, J.W. y SINCICH, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equations models. Academy of Management Journal, 36, 951-995.

JONGS, J. y STORM, W. (1994). Las Organizaciones del Mañana: Desafíos y Estrategias. Mexico: Trillas.

KATZ, D. y KAHN, R.L. (1990). Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Nama, México.

KATZENBACH, J. (1998). Equipos de Alta Gerencia. (1ra ed.). Bogotá. Editorial Norma.

KATZENBACH, J. y SMITH, D. (1993). The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. (4ta ed.). Boston. Harvard Business School Press.

KERLINGER, F. N. (1988) Investigación del Comportamiento. México: McGraw-Hill. 3a. Ed.

KILMANN, R. (1989) A completely integrated program. San Francisco, Jossey-Bass. p. 13-14.

KREPS, G.L. (1995). La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España.

LIKERT, R. (1967). The Human Organization. McGraw-Hill, Nueva York.

LIPPIT, G. (1969). Organization Renewal. Nueva York: Meredith Corp.

LEWIN, K, (1974): Frontiers in Group Dynamics, Human Relations, 1, (2), p. 143-153.

McLAGAN, P. (1989). Models for HRD Practice. Alexandria, VA: American Society for Training and Development. p. 70.

Mc CLELLAN, D.C. (1989). Estudio de la Motivación Humana, Madrid Narcea.

MEDINA, W. (S/F). Guía de Procesos de Consultoría. Postgrado en desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas: Autor.

MELLO, D. (1994) Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral. Ed. Limusa, México D.F.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J., y SMITH C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78, 538-551.

MINTZBERG, H. (2003). Diseño de Organizaciones Eficientes. Argentina: El Ateneo.

MOHRMAN, S., COHEN, S. y MOHRMAN, jr., A. (1995). Designing Team-Based Organizations. San Francisco. Jossey-Bass, Inc.

MOORE, Ch. (1986). El Proceso de Mediación. Ediciones Gestión 2000. España.

MORALES, J.F. (1999). Actitudes. En J.F. Morales, M. Moya, J.A. Pérez, I. Fernández, J.M. Fernández, C. Huici, D. Páez y J. Márques (Eds.). Psicología social. (2a. ed. pp. 80-86). Madrid: McGraw-Hill.

MOTA, I. H. de la (1988): Diccionario de la Comunicación. Madrid, Paraninfo.

MUCHISKY, P. (1990). Psychology Applied to work. 3rd Edition. Pacific Grove, CA.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (2006). La Consultoría de Empresas. México: Limusa-Noriega.

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD (1997). Desarrollo Organizacional: Un Enfoque Integral para el Desempeño de la Salud Reproductiva. Washington D.C.

ORENGO, V., GRAU, R., PEIRÓ, J.M. (2002). La Innovación Tecnológica como Proceso de Cambio Organizacional. Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones, 18 (1), p.5-38.

PASQUALI, A. (1978). Comprender la Comunicación. Monte Ávila Editores. Caracas.

PATTERSON, M.G., WEST, M.A, SHACKLETON, V.J., DAWSON, J.F., LAWTHOM, R., MAITLIS, S., ROBINSON, D.L., y WALLACE, A.M. (2005). Validating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial Practices, Productivity And Innovation. Journal Of Organizational Behavior, 379–408.

PERAZA, Y. y GARCÍA, M. (2005). Conflictos en las Organizaciones: Formas y Estilos Adoptados. Un Método Alternativo: la Mediación. Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente. 26 (1) 25-29.

PENZER, W.N. (1982). Las Estrategias Individuales en la Organizacion. Administracion De Empresas, VOL. IV-B, p. 677.

PICARD, Ch. (2002). Mediación de Conflictos Interpersonales y de Pequeños Grupos. Publicaciones Acuario, Centro Félix Varela, 2da. Edición.

PORRAS, J. y ROBERSTON, P. (1992). Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio. 2da Edición. Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.

PORTER, L.W., LAWLER, E.E. y HACKMAN, J.R. (1975). Behavior in Organizations. McGraw-Hill.

PROGRAMA ANDINO DE DERECHOS HUMANOS (2005). Normas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos. Revista Aportes Andinos. Marzo.

PSYCSA (2001). Trabajo en equipo. Material de estudio del curso: Formando el equipo perfecto. Bilbao.

QUIRANT, A. y ORTEGA A. (2006). El Cambio Organizacional: la Importancia del Factor Humano para Lograr el Éxito del Proceso de Cambio. Revista de Empresa, 18, p.50-63.

RABELO, E., ROS, M. y TORRES, M. (2004). Validación de una Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional. Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones, 2004, 20 (1), p. 9-30.

RAUCH, C,F, y BECHLING, O. (1984). Functionalism: Basis for an Alternate approach to the Study of Leadership. Elmsford, NY Pergamon Press, pp. 45-62.

REEVE, J. (1994). Motivación y Emoción. McGraw-Hill: Madrid.

RIBEIRO, L. (2000). La Comunicación Eficaz. Edic. Urano, Barcelona.

ROBBINS, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall. 8a. Ed.

ROKEACH, M. (1973). The Nature of Human Values, New York, Free Press.

ROMERO-GARCÍA, O. (1984). Motivando para el Trabajo. Caracas: Cuadernos Lagoven.

ROUSSEAU, D. (1979). Assessment of Technology in organizations: Closed versusu Open Systems Approaches. Academy of Management Review 4

ROS, J. (1996). Análisis de Roles de Trabajo en Equipo Un Enfoque Centrado en Comportamientos. Tesis de Doctorado de la Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Psicología Social.

SALAZAR, J.M. (1979). Psicología Social. México: Trillas.

SHAPIRO, D.L., y KIRKMAN, B.L. (1999). Employees' Reaction to Work Team Change. Journal of Organizational Change Management, 12 (1), pp. 51-66.

SHERMAN, A., BOHLANDER, G. y SNELL, S. (1998). Administración de Recursos Humanos. 11va Ed. Thomson Editores: México.

SPENCER, L.M. y SPENCER, S.M. (1993). Competence at Work, New York, John Wiley and Sons.

STONER, J., FREEMAN, E. y GILBERT, D. (1996). Administración, 6° edición. México, Prentice Hall.

UMIKER, W. (1997). Health Care Superv: How to Prevent and Cope whith Resistance to Change..15 (4). Pag 35-41.

VANDER, M. (s/f). ¿Hacia Una Organización Mundial De Transnacionales? Tomado de la página Web: http://rcci.net/globalizacion/llega/fg103.htm. Fecha de consulta: 2 de Mayo de 2008.

WEINERT, A.B. (1985): Manual de Psicología de la Organización. Herder. Barcelona.

YÁBER, G.E. (1997). Terminología sobre comportamiento Organizacional y Gerencia del desempeño Organizacional.

YUKL, G. (2002). Leadership in Organizations, Fifth Edition, New Jersey: Prentice Hall.

ANEXOS.

ANEXO A.

GUÍA DE ENTREVISTA INDIVIDUAL

GUÍA DE ENTREVISTA INDIVIDUAL

1. Explicación Objetivos de la Entrevista
2. ¿Qué está pasando?
3. ¿Dónde?
4. ¿Cuándo?
5. ¿Cuántas veces?
6. Posibles Causas
7. Posibles Soluciones
8. Cierre

ADICIONAL CLIENTES

9. Necesidades con respecto a la Gerencia de Finanzas
10. Expectativas con respecto a la Gerencia de Finanzas
11. Percepción de la Eficiencia de la Gerencia de Finanzas

ADICIONAL PROVEEDORES

9. Necesidades con respecto a la Gerencia de Finanzas
10. Expectativas con respecto a la Gerencia de Finanzas
11. Percepción de la Eficiencia de la Gerencia de Finanzas
12. Insumos requeridos por la Gerencia de Finanzas
13. Percepción de la Eficiencia de la propia eficiencia como proveedor

VARIABLES A EXPLORAR

- **Relaciones:** Contempla las Relaciones grupales e Intergrupales, Manejo de Conflictos, Poder, Comunicación Intergrupal, Trabajo en Equipo y Clima. Es el elemento central del modelo.
- **Estrategia:** es concebida como el plan de acción de asignación de recursos que permite alcanzar los objetivos de la Organización. Contempla las Metas, Objetivos, Visión, Misión, Cultura, Valores, Asignación de Recursos y Políticas.
- **Liderazgo:** Abarca el comportamiento de los líderes en relación a los Estilos de Supervisión, Toma de Decisiones, Planificación y Control, Recompensas.
- **RRHH:** Abarca el comportamiento de los empleados de la Gerencia de Finanzas en relación a su Madurez, Competencia/Aptitud, Actitud, Motivación y Compromiso.
- **Sistemas:** Considera la disponibilidad de Tecnología, Sistemas Administrativos y Procedimientos.
- **Estructura:** Abarca lo relativo a la Organización, Diseño de Tareas, Procesos y Métodos de trabajo dentro de la organización.

ANEXO B.

MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA

Fecha:

GERENCIA DE FINANZAS	
OPORTUNIDADES	PELIGROS Y AMENAZAS
FORTALEZAS	DEBILIDADES

ANEXO C.

MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN DE PROBLEMAS

IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

Unidad:	Gerencia:	Fecha:

Temas a Evaluar Sugeridos:

- Relaciones grupales e Intergrupales, Conflictos, Poder, Comunicación, Trabajo en Equipo y Clima.
- Estrategia, Metas, Objetivos, Visión, Misión, Cultura, Valores, Asignación de Recursos y Políticas.
- Liderazgo, Estilos de Supervisión, Toma de Decisiones, Planificación y Control, Recompensas.
- Madurez, Competencia/Aptitud, Actitud, Motivación y Compromiso del personal.
- Tecnología, Sistemas Administrativos y Procedimientos.
- Estructura, Diseño de Tareas, Procesos y Métodos de trabajo dentro de la organización.

Escala: 1=Bajo; 2=Mediano; 3= Alto

A. Impacto: Efecto del problema sobre los objetivos y metas de la organización.

B. Prioridad: Urgencia con la que se debe atender el problema.

C. Factibilidad: Posibilidad de enfrentar el problema y disponibilidad de recursos y capacidades.

Nota: En las columnas A. B. y C. solo debe colocar una (1) de las opciones posibles.

Nº	*Problema identificado.* ¿Qué está pasando en su unidad/gerencia?	*Causas* ¿Por Qué se origina el problema?	A. Impacto	B. Prioridad	C. Factibilidad	Total	*Estrategias y Posibles Soluciones* De qué forma enfrentaría el problema
						0	
						0	
						0	
						0	
						0	

ANEXO D.

RESULTADOS INTEGRADOS ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

Tabla 1. Fortalezas encontradas en las Entrevistas

Fortalezas (Entrevistas)	Frecuencia Empleados	Frecuencia Cliente	Frecuencia Proveedores	Frecuencia Total Entrevistas	Empleados	Clientes	Proveedores	Total Entrevistas
La actitud de alto nivel de compromiso y responsabilidad de los empleados	6	2	2	10	0,4	0,4	1,0	0,5
Buen clima organizacional, Facil convivencia. Relaciones cordials	8	1	1	10	0,6	0,2	0,5	0,5
La disposición a apoyar y colaborar de los empleados.	5	2	2	9	0,4	0,4	1,0	0,4
Liderazgo fortalecidoen la Contralora Encargada (Colombia), quien posee mucho conocimiento y está dividiendo las actividades y estableciendo roles.	6	1	1	8	0,4	0,2	0,5	0,4
La orientación al logro de metas y cifras financieras y a superar las proyectadas.	4	3	1	8	0,3	0,6	0,5	0,4
Liderazgo Participativo	3	0	1	4	0,2	0,0	0,5	0,2
Nuevo sistema administrativo de vanguardia	2	1	1	4	0,1	0,2	0,5	0,2
Personal capacitado, dispone de conocimientos sólidos.	2	0	1	3	0,1	0,0	0,5	0,1
Relaciones horizontales en la estructura, gerencia de "puertas abiertas"	2	0	1	3	0,1	0,0	0,5	0,1
Trabajo en Equipo	2	0	0	2	0,1	0,0	0,0	0,1
Metas claras	2	0	0	2	0,1	0,0	0,0	0,1

Tabla 2. Áreas de Mejora encontradas en las Entrevistas

Áreas de Mejora (Entrevistas)	Frecuencia Empleados	Frecuencia Cliente	Frecuencia Proveedores	Frecuencia Total Entrevistas	Empleados	Clientes	Proveedores	Total Entrevistas
Procesos desactualizados que no se ajustan a la realidad del negocio y poca comunicación de los que existen.	11	5	2	18	0,8	1,0	1,0	0,9
Obsolescencia de la plataforma tecnológica que no acompaña al nuevo negocio	10	5	2	17	0,7	1,0	1,0	0,8
Falta de capacitación del personal	9	5	2	16	0,6	1,0	1,0	0,8
Falta de personal	9	4	2	15	0,6	0,8	1,0	0,7
Empleados con poco conocimiento de funciones y del negocio	9	5	0	14	0,6	1,0	0,0	0,7
No se disponen de reemplazos listos para el personal clave	8	4	1	13	0,6	0,8	0,5	0,6
Los empleados de Finanzas poco integrados con el resto de la organización (lucha de poder entre Finanzas y Ventas).	8	4	1	13	0,6	0,8	0,5	0,6
Elevado tiempo de respuesta, suministro tardío de información (cifras, cierres, nuevas providencias, etc.)	7	5	1	13	0,5	1,0	0,5	0,6
Toma de decisiones reactiva por parte de la Alta Gerencia y falta de planificación de actividades además de descuido de los medios para obtener resultados	7	4	1	12	0,5	0,8	0,5	0,6
Salarios desactualizados en el personal de apoyo, respecto al mercado.	8	3	1	12	0,6	0,6	0,5	0,6
Excesiva presión y sobrecarga de trabajo	6	3	2	11	0,4	0,6	1,0	0,5
Deficiencia de liderazgo en la gerencia media y sistemas	5	4	1	10	0,4	0,8	0,5	0,5
Funcionamiento ineficiente (Auditorias insatisfactorias, retrabajo, lentitud de *respuesta, incumplimiento de tareas*)	4	5	0	9	0,3	1,0	0,0	0,4
Poca autonomía de Finanzas local.	4	5	0	9	0,3	1,0	0,0	0,4
Desorganizada, necesidades y reglas de juego poco claras	3	5	1	9	0,2	1,0	0,5	0,4
Alta rotación externa	4	2	2	8	0,3	0,4	1,0	0,4
Sistema de recompensas no atado al desempeño	5	2	1	8	0,4	0,4	0,5	0,4
Las gerencias trabajan de manera independiente, cada quien vela por los propios intereses y no se preocupa por el resto.	7	0	1	8	0,5	0,0	0,5	0,4
Falta de comunicación hacia los niveles medio y base. Los empleados se enteran a destiempo de los cambios, necesidades, estrategias, etc.	7	1	0	8	0,5	0,2	0,0	0,4
Liderazgo poco participativo	4	4	0	8	0,3	0,8	0,0	0,4
Empleados con poca antigüedad	3	2	2	7	0,2	0,4	1,0	0,3
Derecho a estar desmotivado	3	3	1	7	0,2	0,6	0,5	0,3
Falta de asesoría sobretodo legal respecto a las nuevas providencias, políticas, etc	1	5	0	6	0,1	1,0	0,0	0,3
Los empleados de la gerencia de contraloría no gozan de una reputación favorable, tanto en XVEN como para el resto de las afiliadas	4	0	2	6	0,3	0,0	1,0	0,3
Poca calidad de informacion	2	4	0	6	0,1	0,8	0,0	0,3
Falta de reconocimiento y recompensa al personal de Finanzas.	4	1	0	5	0,3	0,2	0,0	0,2
Falta disciplina para cumplir con las normativas	4	0	0	4	0,3	0,0	0,0	0,2
Proveedores Ineficientes Mal manejo de los financieros en otras áreas. Deben fortalecer su rol en las unidades. Alta rotación en Logística genera retrabajo (desconocimiento de la tarea de los nuevos ingresos). Los errores de logística caen en Contraloría	2	0	1	3	0,1	0,0	0,5	0,1
Falta de apoyo de Control Interno hacia Contraloría a fin de evitar o reducir el nº de inconformidades en auditorías	2	0	0	2	0,1	0,0	0,0	0,1

Tabla 3. Oportunidades encontradas en las Entrevistas

Oportunidades (Entrevistas)	Frecuencia Empleados	Frecuencia Cliente	Frecuencia Proveedores	Frecuencia Total Entrevistas	Empleados	Clientes	Proveedores	Total Entrevistas
Mejorar, simplificar y adaptar procesos a la realidad del negocio. La Reorganización interna puede traer mayor eficiencia.	10	5	2	17	0,7	1,0	1,0	0,8
Mayor conocimiento de otras áreas (Realizar eventos de integración). Debe haber mayor identificación con los problemas de cada una.	7	4	2	13	0,5	0,8	1,0	0,6
Aprovechar mejor los sistemas y el cambio de plataforma	5	5	2	12	0,4	1,0	1,0	0,6
Mayor comunicación para que el resto de las áreas comprendan el impacto de sus actividades sobre el área de Finanzas.	8	1	2	11	0,6	0,2	1,0	0,5
Implantar un sistema de recompensas acorde a la realidad del mercado. Un Plan de desarrollo económico y profesional para los empleados para motivarlos	6	2	1	9	0,4	0,4	0,5	0,4
Reorientar la capacitación en la empresa, no solo debe estar dirigida al área de ventas.	5	2	1	8	0,4	0,4	0,5	0,4
Tener un mayor control interno traerá más disciplina y compromiso en el cumplimiento de las normas y políticas	3	0	0	3	0,2	0,0	0,0	0,1

Tabla 4. Amenazas encontradas en las Entrevistas

Amenazas (Entrevistas)	Frecuencia Empleados	Frecuencia Cliente	Frecuencia Proveedores	Frecuencia Total Entrevistas	Empleados	Clientes	Proveedores	Total Entrevistas
Las actividades financieras se podrían ver paralizadas por los sistemas, que no las facilitan, son lentos, engorrosos	10	5	2	17	0,7	1,0	1,0	0,7
Ruptura a procesos crean dificultad para realizar actividades.	8	5	2	15	0,6	1,0	1,0	0,8
Alta rotación de personal y fuga de talentos que generan pérdida de conocimientos, por descontento, bajos salarios, trabajo excesivo, cansancio (horas extras, f/s en cierres)	8	4	2	14	0,6	0,8	1,0	0,5
Incertidumbre para desarrollar las estrategias por la situación país, muchos cambios constantes en las providencias, nuevas regulaciones y leyes.	4	5	1	10	0,3	1,0	0,5	0,7
Auditorias insatisfactorias pueden provocar despidos	5	1	1	7	0,4	0,2	0,5	0,3
Comunicación no consistente cobranzas-ventas puede afectar nuestra imagen corporativa ante el cliente. No es uniforme.	3	1	0	4	0,2	0,2	0,0	0,2

Tabla 5. Expectativas encontradas en las Entrevistas

Expectativas (Entrevistas)	Frecuencia Empleados	Frecuencia Cliente	Frecuencia Proveedores	Frecuencia Total Entrevistas	Empleados	Clientes	Proveedores	Total Entrevistas
Mayor previsión, proactividad y anticipación a los acontecimientos para solventar cuellos de botella, emitir alertas sobre nuevas regulaciones, entre otros.	9	5	2	16	0,6	1,0	1,0	0,8
Mayor capacitación de los empleados	9	4	2	15	0,6	0,8	1,0	0,7
Asignación de más personal	8	5	2	15	0,6	1,0	1,0	0,7
Mayor rapidez de atención y respuesta, funcionamiento más ágil para emitir respuestas, información, cifras.	6	5	2	13	0,4	1,0	1,0	0,6
Mayor asesoria legal. Dar charlas a los empleados de ventas para dar a conocer las nuevas providencias y cambios legales y administrativos.	4	3	0	7	0,3	0,6	0,0	0,3
Liderazgo más fuerte en sistemas	0	0	2	2	0,0	0,0	1,0	0,1
Mayor claridad en la definición de los objetivos, demandas y necesidades que posee Finanzas con respecto a logística, para que éstas estén alineadas.	0	0	2	2	0,0	0,0	1,0	0,1

Tabla 6. Soluciones propuestas en las Entrevistas

Soluciones Entrevistas	Frecuencia Empleados	Frecuencia Cliente	Frecuencia Proveedores	Frecuencia Total Entrevistas	Empleados	Clientes	Proveedores	Total Entrevistas
Capacitar al personal de Finanzas (no solo por e-learning, sino buscar adiestramientos externos), sobretodo a los empleados de sistemas. Ha fallado al no disponer de reemplazos. Evaluar y elevar el perfil de las personas.	10	5	2	17	0,7	1,0	1,0	0,8
Incorporar más personal capacitado a la Gerencia de Finanzas, específicamente en Cuentas por Pagar, Inventario, Conciliaciones y Sistemas	8	4	2	14	0,7	1,0	1,0	0,8
Preparar a la generación de relevo. No existen reemplazos listos para las posiciones *clave, los empleados no pueden tomar vacaciones completas, cursos* y se encuentran agotados.	7	4	1	12	0,6	1,0	1,0	0,8
Evaluar los procesos de la Gerencia de Finanzas, definirlos, actualizarlos y adaptarlos al mercado y la realidad del negocio. Comunicar los procesos y descripciones de cargo existentes.	10	5	2	17	0,7	1,0	0,5	0,8
Disponer de tecnología de uso interno que acompañe los procesos del nuevo negocio.	10	5	1	16	0,6	1,0	1,0	0,7
Fomentar el compromiso de todas las áreas de cumplir con la normativa, que tomen conciencia de la necesidad de su cumplimiento y de establecer y respetar los métodos de trabajo	6	0	1	7	0,6	0,8	1,0	0,7
Finanzas debe organizarse mejor establecer las reglas del juego claras y planificar mejor sus actividades sobretodo en el proceso de cierre para que sea más rápido y eficiente.	4	5	1	10	0,5	1,0	1,0	0,7
Propiciar actividades de integración para estrechar relaciones entre Finanzas y otras áreas. Esto permitirá que cada quien conozca más del otro y pueda contribuir de la mejor manera con los objetivos organizacionales.	9	5	2	16	0,5	0,8	0,5	0,6
Realizar un plan agresivo de ajuste salarial para sincerar los sueldos y salarios del personal de apoyo a los niveles de mercado, evitar la fuga de talento y captar mejores talentos.	7	2	1	10	0,5	1,0	0,0	0,6
Liderazgo de emergencia más efectivo para recuperar procesos, establecer roles y responsabilidades donde corresponden.	8	5	2	15	0,4	1,0	1,0	0,6
Mayor planificación estratégica y proactividad para anticiparse a los acontecimientos.	7	5	2	14	0,3	1,0	0,5	0,5
Mayor autonomía para la toma de decisiones y delegación a empleados. Propiciar el Empowerment hacia Finanzas Local, pero para ello es necesario disponer de líderes locales más capacitados.	7	5	0	12	0,5	0,4	0,5	0,5
Disminuir el tiempo de respuesta de atención al personal. Crear comités de trabajo entre todas las áreas para co-crear, conocer y planificar los objetivos y metas por área y planificar como atenderlos.	5	5	2	12	0,4	0,0	0,5	0,3
Actividades de benchmarking con otros países afiliados a XYZ y con la competencia para actualizar las responsabilidades y funciones, sistemas, políticas.	4	2	0	6	0,3	0,4	0,0	0,3
Mayor reconocimiento al personal de Finanzas	4	1	0	5	0,3	0,2	0,0	0,2
Estar más pedientes de trabajar en equipo y apoyarse dentro de la Dirección de Finanzas	1	0	0	1	0,1	0,0	0,0	0,0

Tabla 7. Fortalezas encontradas en las Sesiones Grupales

Fortalezas Sesiones de Grupo	Fortalezas Sesiones de Grupo
La actitud de alto nivel de compromiso y responsabilidad de los empleados	3
Buen clima organizacional, Facil convivencia. Relaciones cordiales	2
Relaciones horizontales en la estructura, gerencia de "puertas abiertas"	2
Trabajo en Equipo	2
La disposición a apoyar y colaborar de los empleados.	2
Liderazgo fortalecidoen la Contralora Encargada (Colombia), quien posee mucho conocimiento y está dividiendo las actividades y estableciendo roles.	1
Metas claras	1
Personal capacitado, dispone de conocimientos sólidos.	1
Nuevo sistema administrativo de vanguardia	0
La orientación al logro de metas y cifras financieras y a superar las proyectadas.	0
Liderazgo Participativo	0

Tabla 8. Áreas de Mejora encontradas en las Sesiones Grupales

Áreas de Mejora (Sesiones de Grupo)	Frecuencia Sesión *Grupal*
Obsolescencia de la plataforma tecnológica que no acompaña al nuevo negocio	3
Empleados con poco conocimiento de funciones y del negocio	3
Toma de decisiones reactiva por parte de la Alta Gerencia y falta de planificación de actividades además de descuido de los medios para obtener resultados	3
Salarios desactualizados en el personal de apoyo, respecto al mercado.	3
Excesiva presión y sobrecarga de trabajo	3
Procesos desactualizados que no se ajustan a la realidad del negocio y poca comunicación de los que existen.	2
Falta de capacitación del personal	2
Falta de personal	2
Alta rotación externa	2
Poca autonomía de Finanzas local.	2
Falta de asesoría sobretodo legal respecto a las nuevas providencias, políticas, etc	2
Falta disciplina para cumplir con las normativas	2
No se disponen de reemplazos listos para el personal clave	1
Los empleados de Finanzas poco integrados con el resto de la organización (lucha de poder entre Finanzas y Ventas).	1
Gerencia ineficiente (Auditorias insatisfactorias, retrabajo, lentitud de respuesta, incumplimiento de *tareas)*	1
Deficiencia de liderazgo en la gerencia media y sistemas	1
Es una gerencia desorganizada, necesidades y reglas de juego poco claras	1
Sistema de recompensas no atado al desempeño	1
Empleados con poca antigüedad	1
Las gerencias trabajan de manera independiente, cada quien vela por los propios intereses y no se preocupa por el resto.	1
Falta de comunicación hacia los niveles medio y base. Los empleados se enteran a destiempo de los cambios, necesidades, estrategias, etc.	1
Los empleados de la gerencia de contraloría no gozan de una reputación favorable, tanto en XVEN como para el resto de las afiliadas	1
Proveedores Ineficientes Mal manejo de los financieros en otras áreas. Deben fortalecer su rol en las unidades. Alta rotación en Logística genera retrabajo (desconocimiento de la tarea de los nuevos ingresos). Los errores de logística caen en Contraloría	1
Falta de apoyo de Control Interno hacia Contraloría a fin de evitar o reducir el nº de inconformidades en auditorías	1
Elevado tiempo de respuesta, suministro tardío de información (cifras, cierres, nuevas providencias, etc.)	0
Liderazgo poco participativo	0
Derecho a estar desmotivado	0
Falta de reconocimiento y recompensa al personal de Finanzas.	0
Poca calidad de informacion	0

Tabla 9. Oportunidades encontradas en las Sesiones Grupales

Oportunidades (Sesiones de Grupo)	Frecuencia Sesión Grupal
Mayor conocimiento de otras áreas (Realizar eventos de integración). Debe haber mayor identificación con los problemas de cada una.	3
Aprovechar mejor los sistemas y el cambio de plataforma	3
Mayor comunicación para que el resto de las áreas comprendan el impacto de sus actividades sobre el área de Finanzas.	3
Mejorar, simplificar y adaptar procesos a la realidad del negocio. La Reorganización interna puede traer mayor eficiencia.	2
Implantar un sistema de recompensas acorde a la realidad del mercado. Un Plan de desarrollo económico y profesional para los empleados para motivarlos	2
Reorientar la capacitación en la empresa, no solo debe estar dirigida al área de ventas.	2
Tener un mayor control interno traerá más disciplina y compromiso en el cumplimiento de las normas y políticas	1

Tabla 10. Amenazas encontradas en las Sesiones Grupales

Amenazas (Sesiones de Grupo)	Frecuencia Sesión Grupal
Las actividades financieras se podrían ver paralizadas por los sistemas, que no las facilitan, son lentos, engorrosos	3
Alta rotación de personal y fuga de talentos que generan pérdida de conocimientos, por descontento, bajos salarios, trabajo excesivo, cansancio (horas extras, f/s en cierres)	3
Incertidumbre para desarrollar las estrategias por la situación país, muchos cambios constantes en las providencias, nuevas regulaciones y leyes.	3
Ruptura a procesos crean dificultad para realizar actividades.	2
Auditorias insatisfactorias pueden provocar despidos	2
Comunicación no consistente cobranzas-ventas puede afectar nuestra imagen corporativa ante el cliente. No es uniforme.	1

Tabla 11. Fortalezas encontradas en la Investigación Documental

Fortalezas Investigación Documental	Fortalezas (Investigación Documental)
Buen clima organizacional, Facil convivencia. Relaciones cordiales	1
La orientación al logro de metas y cifras financieras y a superar las proyectadas.	1
La actitud de alto nivel de compromiso y responsabilidad de los empleados	0
La disposición a apoyar y colaborar de los empleados.	0
Liderazgo fortalecidoen la Contralora Encargada (Colombia), quien posee mucho conocimiento y está dividiendo las actividades y estableciendo roles.	0
Relaciones horizontales en la estructura, gerencia de "puertas abiertas"	0
Personal capacitado, dispone de conocimientos sólidos.	0
Liderazgo Participativo	0
Nuevo sistema administrativo de vanguardia	0
Trabajo en Equipo	0
Metas claras	0

Tabla 12. Áreas de Mejora encontradas en la Investigación Documental

Áreas de Mejora (Investigación Documental)	Áreas de Mejora (Investigación Documental)
Empleados con poca antigüedad	6
Alta rotación externa	4
No se disponen de reemplazos listos para el personal clave	2
Poca autonomía de Finanzas local.	2
Gerencia ineficiente (Auditorias insatisfactorias, retrabajo, lentitud de respuesta, incumplimiento de tareas)	2
Procesos desactualizados que no se ajustan a la realidad del negocio y poca comunicación de los que existen.	1
Falta de capacitación del personal	1
Salarios desactualizados en el personal de apoyo, respecto al mercado.	1
Sistema de recompensas no atado al desempeño	1
Falta de reconocimiento y recompensa al personal de Finanzas.	1
Obsolescencia de la plataforma tecnológica que no acompaña al nuevo negocio	0
Empleados con poco conocimiento de funciones y del negocio	0
Falta de personal	*0*
Toma de decisiones reactiva por parte de la Alta Gerencia y falta de planificación de actividades además de descuido de los medios para obtener resultados	0
Excesiva presión y sobrecarga de trabajo	0
Los empleados de Finanzas poco integrados con el resto de la organización (lucha de poder entre Finanzas y Ventas).	0
Elevado tiempo de respuesta, suministro tardío de información (cifras, cierres, nuevas providencias, etc.)	0
Deficiencia de liderazgo en la gerencia media y sistemas	0
Es una gerencia desorganizada, necesidades y reglas de juego poco claras	0
Las gerencias trabajan de manera independiente, cada quien vela por los propios intereses y no se preocupa por el resto.	0
Falta de comunicación hacia los niveles medio y base. Los empleados se enteran a destiempo de los cambios, necesidades, estrategias, etc.	0
Falta de asesoría sobretodo legal respecto a las nuevas providencias, políticas, etc	0
Los empleados de la gerencia de contraloría no gozan de una reputación favorable, tanto en XVEN como para el resto de las afiliadas	0
Liderazgo poco participativo	0
Falta disciplina para cumplir con las normativas	0
Derecho a estar desmotivado	0
Poca calidad de informacion	0
Proveedores Ineficientes Mal manejo de los financieros en otras áreas. Deben fortalecer su rol en las unidades. Alta rotación en Logística genera retrabajo (desconocimiento de la *tarea de los nuevos ingresos*). Los errores de logística caen en Contraloría	0
Falta de apoyo de Control Interno hacia Contraloría a fin de evitar o reducir el nº de inconformidades en auditorías	0

Tabla 13. Oportunidades encontradas en la Investigación Documental

Oportunidades (Investigación Documental)	Oportunidades (Investigación Documental)
Mejorar, simplificar y adaptar procesos a la realidad del negocio. La Reorganización interna puede traer mayor eficiencia.	1
Implantar un sistema de recompensas acorde a la realidad del mercado. Un Plan de desarrollo económico y profesional para los empleados para motivarlos	1
Reorientar la capacitación en la empresa, no solo debe estar dirigida al área de ventas.	1
Mayor conocimiento de otras áreas (Realizar eventos de integración). Debe haber mayor identificación con los problemas de cada una.	0
Aprovechar mejor los sistemas y el cambio de plataforma	0
Mayor comunicación para que el resto de las áreas comprendan el impacto de sus actividades sobre el área de Finanzas.	0
Tener un mayor control interno traerá más disciplina y compromiso en el cumplimiento de las normas y políticas	0

Tabla 14. Amenazas encontradas en la Investigación Documental

Amenazas (Investigación Documental)	Amenazas (Investigación Documental)
Alta rotación de personal y fuga de talentos que generan pérdida de conocimientos, por descontento, bajos salarios, trabajo excesivo, cansancio (horas extras, f/s en cierres)	4
Incertidumbre para desarrollar las estrategias por la situación país, muchos cambios constantes en las providencias, nuevas regulaciones y leyes.	2
Las actividades financieras se podrían ver paralizadas por los sistemas, que no las facilitan, son lentos, engorrosos	0
Ruptura a procesos crean dificultad para realizar actividades.	0
Auditorias insatisfactorias pueden provocar despidos	0
Comunicación no consistente cobranzas-ventas puede afectar nuestra imagen corporativa ante el cliente. No es uniforme.	0

Tabla 15. Fortalezas Observadas

Fortalezas Observación	Observación
Relaciones horizontales en la estructura, gerencia de "puertas abiertas"	3
Metas claras	3
La actitud de alto nivel de compromiso y responsabilidad de los empleados	2
Buen clima organizacional, Facil convivencia. Relaciones cordiales	1
La disposición a apoyar y colaborar de los empleados.	1
Liderazgo fortalecidoen la Contralora Encargada (Colombia), quien posee mucho conocimiento y está dividiendo las actividades y estableciendo roles.	1
Personal capacitado, dispone de conocimientos sólidos.	1
Nuevo sistema administrativo de vanguardia	0
La orientación al logro de metas y cifras financieras y a superar las proyectadas.	0
Liderazgo Participativo	0
Trabajo en Equipo	0

Tabla 16. Áreas de Mejora Observadas

Áreas de Mejora (Observación)	Observación
Excesiva presión y sobrecarga de trabajo	5
Falta de capacitación del personal	4
Empleados con poco conocimiento de funciones y del negocio	4
Gerencia ineficiente (Auditorias insatisfactorias, retrabajo, lentitud de respuesta, incumplimiento de tareas)	4
Procesos desactualizados que no se ajustan a la realidad del negocio y poca comunicación de los que existen.	3
Obsolescencia de la plataforma tecnológica que no acompaña al nuevo negocio	3
Toma de decisiones reactiva por parte de la Alta Gerencia y falta de planificación de actividades además de descuido de los medios para obtener resultados	3
No se disponen de reemplazos listos para el personal clave	3
Los empleados de Finanzas poco integrados con el resto de la organización (lucha de poder entre Finanzas y Ventas).	3
Elevado tiempo de respuesta, suministro tardío de información (cifras, cierres, nuevas providencias, etc.)	3
Alta rotación externa	3
Las gerencias trabajan de manera independiente, cada quien vela por los propios intereses y no se preocupa por el resto.	3
Falta de comunicación hacia los niveles medio y base. Los empleados se enteran a destiempo de los cambios, necesidades, estrategias, etc.	3
Deficiencia de liderazgo en la gerencia media y sistemas	3
Poca autonomía de Finanzas local.	2
Es una gerencia desorganizada, necesidades y reglas de juego poco claras	2
Falta de asesoría sobretodo legal respecto a las nuevas providencias, políticas, etc	2
Los empleados de la gerencia de contraloría no gozan de una reputación favorable, tanto en XVEN como para el resto de las afiliadas	2
Falta disciplina para cumplir con las normativas	2
Proveedores Ineficientes Mal manejo de los financieros en otras áreas. Deben fortalecer su rol en las unidades. Alta rotación en Logística genera retrabajo (desconocimiento de la tarea de los nuevos ingresos). Los errores de logística caen en Contraloría	2
Falta de personal	2
Salarios desactualizados en el personal de apoyo, respecto al mercado.	0
Sistema de recompensas no atado al desempeño	0
Empleados con poca antigüedad	0
Liderazgo poco participativo	0
Derecho a estar desmotivado	0
Falta de reconocimiento y recompensa al personal de Finanzas.	0
Poca calidad de informacion	0
Falta de apoyo de Control Interno hacia Contraloría a fin de evitar o reducir el nº de inconformidades en auditorías	0

Tabla 17. Oportunidades Observadas

Oportunidades (Observación)	Oportunidades (Observación)
Mayor comunicación para que el resto de las áreas comprendan el impacto de sus actividades sobre el área de Finanzas.	4
Mayor conocimiento de otras áreas (Realizar eventos de integración). Debe haber mayor identificación con los problemas de cada una.	4
Mejorar, simplificar y adaptar procesos a la realidad del negocio. La Reorganización interna puede traer mayor eficiencia.	3
Aprovechar mejor los sistemas y el cambio de plataforma	3
Implantar un sistema de recompensas acorde a la realidad del mercado. Un Plan de desarrollo económico y profesional para los empleados para motivarlos	0
Reorientar la capacitación en la empresa, no solo debe estar dirigida al área de ventas.	0
Tener un mayor control interno traerá más disciplina y compromiso en el cumplimiento de las normas y políticas	0

Tabla 18. Amenazas Observadas

Amenazas (Observación)	Amenazas (Observación)
Incertidumbre para desarrollar las estrategias por la situación país, muchos cambios constantes en las providencias, nuevas regulaciones y leyes.	4
Alta rotación de personal y fuga de talentos que generan pérdida de conocimientos, por descontento, bajos salarios, trabajo excesivo, cansancio (horas extras, f/s en cierres)	3
Las actividades financieras se podrían ver paralizadas por los sistemas, que no las facilitan, son lentos, engorrosos	2
Ruptura a procesos crean dificultad para realizar actividades.	2
Auditorias insatisfactorias pueden provocar despidos	1
Comunicación no consistente cobranzas-ventas puede afectar nuestra imagen corporativa ante el cliente. No es uniforme.	0

ANEXO E.

RESULTADOS INTEGRADOS MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA INTEGRADA 3 FOCUS GROUP

GERENCIA DE FINANZAS	
OPORTUNIDADES	**PELIGROS Y AMENAZAS**
Aprovechar mejor los sistemas y el cambio de plataforma Realizar más eventos de integración para conocer la actividad de la gente en otras áreas. Debe haber mayor identificación con los problemas de cada área. Reorientar la capacitación en la empresa, no solo debe estar dirigida al área de ventas. Mayor comunicación para que las áreas operativas entiendan el impacto de sus actividades sobre el área de Finanzas. Mejorar, ajustarlos y simplificar procesos a la realidad del negocio. La Reorganización interna puede traer mayor eficiencia. Implantar un sistema de recompensas acorde a la realidad del mercado. Plan de desarrollo económico y profesional para los empleados. Tener un mayor control interno traerá más disciplina y compromiso en el cumplimiento de las normas y políticas.	Incertidumbre para desarrollar las estrategias por la situación país, cambios constantes en las providencias, nuevas reulaciones y leyes. Plataforma tecnológica obsoleta puede paralizar actividades financieras. Ej: no se puede correr la nómina. Ruptura a procesos crean dificultad para realizar actividades. Alta rotación de personal (por descontento, bajos salarios, trabajo excesivo, cansancio) genera fuga de talentos y pérdida de conocimientos. Comunicación no consistente cobranzas-ventas puede afectar imagen corporativa ante el cliente. Auditorias insatisfactorias pueden provocar despidos.
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
Compromiso, responsabilidad y disposición del personal para trabajar (fin de semana, hora extra). Buen clima organizacional. Facil convivencia. Relaciones cordiales. Relaciones horizontales en la estructura, gerencia de "puertas abiertas" produce una comunicación fluida con los niveles superiores. Disposición para ayudar y colaborar. Buen trabajo en equipo dentro de cada área. Nuevo sistema administrativo. Liderazgo fortalecido de parte de la nueva Contralora (dividisiñon de actividades y establecimiento de roles). Buena gerencia de capacitación pero está solo enfocada a ventas y no a staff. Metas claras. Cumplimiento de Metas.	Mal funcionamiento de sistemas (lentos, ineficientes, poco automatizados). Poco conocimiento de los procesos, métodos, tareas, por parte de empleados. Muchos sin actualizar, otros sin [illegible] Desorganización. Falta de claridad de funciones como en otras afiliadas (todos los meses hay nuevos [illegible] y atrasos. Falta de comunicación e integración entre áreas, se desconoce el impacto de un área sobre otra. No prestan la asesoría legal adecuada en relación a las nuevas regulaciones gubernamentales que se promulgan en la actualidad Falta liderazgo, coordinación y planificación como equipo macro. Falta de autoridad para hacer cumplir las [illegible] disciplina, compromiso y responsabilidad de la gente para cumplir con las normativas. Falta valoración al personal Staff (bajos salarios no atados al desempeño que generan renuncias, desmotivacion y [illegible] talentos. Falta desarrollo de carrera. Desconocimiento del personal nuevo Personal con Know How excesivamente recargado, no hay reemplazos, no pueden tomar vacaciones, genera cansancio) Falta de personal (Sistemas, Inventario, Activo Fijo y Cuentas x Pagar). Alta rotación en Logística genera retrabajo (desconocimiento de nuevos ingresos). Los errores de logística caen en Contraloría

ANEXO F.

RESULTADOS INTEGRADOS MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN DE PROBLEMAS

IDENTIFICACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE PROBLEMAS

Problema identificado. ¿Qué está pasando en su unidad/gerencia?	Causas ¿Por Qué se origina el problema?	Estrategias y Posibles Soluciones De qué forma enfrentaría el problema	A. Impacto	Promedio Impacto	B. Prioridad	Promedio Prioridad	C. Factibilidad	Promedio Factibilidad	Total	Frecuencia	Total ponderado	Área
Incumplimiento de normas y políticas de contratata por parte de todos los empleados	excepciones están amparadas por la alta gerencia, alguna spolíticas no están definidas, empleados desconocen algunas políticas, falta de seguimiento y sanciones en el cumplimiento de normas. disposición de cada empleado	hacer seguimiento e imponer sanciones para el cumplimiento de normativas. Disciplina y Autoridad en el cumplimiento de Normas. disminuir excepciones o actualizar normativas de manera que se ajusten mas a la realidad del negocio	3	2,88	3	2,75	3	2,75	9	8	67	Nomina / Tesorería/ Compras / Contraloría / Cobranzas-Order Entry
			3		2		2		7			
			2		2		2		6			
			3		3		3		9			
			3		3		3		9			
			3		3		3		9			
			3		3		3		9			
Desconocimiento de propias funciones y las de los demás y su impacto	Falta de Comunicación, Paradigmas que impiden. Falta de actualización en la materia. inacuada induccion en el cargo, rotación de personal	estrategias para integración de empleados, inducción de funciones, evaluación de empleados. Mayor adiestramiento: Interno (de sus puestos) y Externo (de otras áreas) para delegar tareas que les correspondan a ellos	3	3,00	2	2,63	2	2,63	7	8	66	Nomina / Tesorería/ Compras Cobranzas-Order Entry / Contraloría
			3		3		3		9			
			3		3		3		9			
			3		3		3		9			
			3		3		3		9			
Sistemas ineficientes, arcaicos, no aprovechados, procesos no automatizados	lentitud y poca capacidad de respuesta, Desconocimiento del personal de informática, falta de planificación estratégica y personal, no tienen backup o reemplazos	Estudiar las funciones de cada cargo versus empleado de sistemas. Ingresar más personal en el área, aprovechar más los sistemas, Induccion al equipo de trabajo y cascadeo de información	2	2,86	2	2,71	2	2,71	7	7	58	Nomina / Tesorería/ Compras Cobranzas-Order Entry
			3		3		3		9			
			3		3		3		9			
			2		3		3		8			
			3		3		3		9			
			3		3		3		9			
			2		2		2		7			
Desorganización e Ineficiencia	falta de comunicación, exceso de trabajo	Reorganización interna (Redefinir tareas). Enfocar y organizarse hacia los puntos más críticos	3	3,00	3	3,00	3	3,00	9	5	45	Contraloría. Cobranzas-Order Entry
			3		3		3		9			
			3		3		3		9			
			3		3		3		9			
Desmotivación empleados	Plan de Compensación y sobrecarga de trabajo	Cambiar plan de compensación. Reunion con los grupos y explicación de la situación salarial. Hacer al menos 2 sorteos salariales. tomar en cuenta profesionalismo, conocimiento, capacidad y eficiencia	2	2,50	3	3,00	3	3,00	8	4	34	Nomina / Tesorería/ Compras / Cobranzas-Order Entry
			3		3		3		9			
			3		3		3		9			
			2		3		3		8			
falta de personal y reemplazos para cargos clave	sobrecarga de trabajo, fuga de talentos, falta de planificación de reemplazos, de personal y excesiva segregación de funciones	Ingresar más personal calificado en el área que apoye las auditorías. Otras aeras pueden brindar Soporte al área de contraloría. Establecer plan de sucesión de personal clave para tener reemplazos listos	3	3,00	2	2,50	2	2,50	7	4	32	Cobranzas-Order Entry
			3		3		3		9			
			3		3		3		9			
			3		2		2		7			
Falta de Comunicación, desuniformidad de información, desconocimiento del impacto internas y de los problemas	No Cascadeo de la Información, falta de integración entre las áreas. Paradigmas que impiden	Inducciones, estrategias para mayor interación entre áreas operativas y staff	3	2,50	3	2,50	3	2,75	9	4	31	Nomina / Tesorería/ Compras / Cobranzas-Order Entry
			2		3		3		8			
			2		2		2		6			
Falta de Procesos y Métodos de trabajo adaptados a la realidad de la organización	falta de documentación de procesos y procedimientos de cada área. Cambios constantes del negocio	documentar y actualizar todos los procesos y publicarlos. Dar seguimiento del cumplimiento y su adaptabilidad	2	2,25	2	2,50	3	2,50	7	4	29	Nomina / Tesorería/ Compras / Cobranzas-Order Entry
			3		3		1		7			
			2		2		3		7			
			2		3		3		8			
Fuga de Talentos	Plan de Compensación	Cambiar plan de compensación. Evaluación de los cargos y ajuste de acuerdo al mercado	3	3,00	3	3,00	3	3,00	9	2	18	Cobranzas-Order Entry
			3		3		3		9			
No se trabaja en equipo con otras áreas	Falta de Liderazgo		3	3,00	3	3,00	3	3,00	9	1	9	Nomina / Tesorería/ Compras

ANEXO G.

RESULTADOS INTEGRADOS FRECUENCIAS PONDERADAS

Tabla 19. Fortalezas Totales

Fortalezas	Frecuencia Empleados	Frecuencia Cliente	Frecuencia Proveedores	Frecuencia Total Entrevistas	Frecuencia Sesión Grupal	Observación	Investigación Documental	Total Frecuencia Ponderada
La actitud de alto nivel de compromiso y responsabilidad de los empleados	6	2	2	10	3	2		**115**
Buen clima organizacional, Facil convivencia. Relaciones cordials	8	1	1	10	2	1	1	**103**
La disposición a apoyar y colaborar de los empleados.	5	2	2	9	1	1		**83**
Liderazgo fortalecidoen la Contralora Encargada (Colombia), quien posee mucho conocimiento y está dividiendo las actividades y estableciendo roles.	6	1	1	8	1	1		**75**
La orientación al logro de metas y cifras financieras y a superar las proyectadas.	4	3	1	8	0		1	**63**
Relaciones horizontales en la estructura, gerencia de "puertas abiertas"	2	0	1	3	2	3		**58**
Metas claras	2	0	0	2	1	3		**40**
Personal capacitado, dispone de conocimientos sólidos.	2	0	1	3	1	1		**38**
Trabajo en Equipo	2	0	0	2	2			**35**
Liderazgo Participativo	3	0	1	4	0			**30**
Nuevo sistema administrativo de vanguardia	2	1	1	4	0			**30**

Tabla 20. Áreas de Mejora Totales

Áreas de Mejora	Frecuencia Empleados	Frecuencia Cliente	Frecuencia Proveedores	Frecuencia Total Entrevistas	Frecuencia Sesión Grupal	Observación	Investigación Documental	Total Frecuencia Ponderada
Procesos desactualizados que no se ajustan a la realidad del negocio y poca comunicación de los que existen.	11	5	2	18	2	3	1	**173**
Obsolescencia de la plataforma tecnológica que no acompaña al nuevo negocio	10	5	2	17	3	3		**173**
Falta de capacitación del personal	9	5	2	16	2	4	1	**163**
Empleados con poco conocimiento de funciones y del negocio	9	5	0	14	3	4		**155**
Falta de personal	9	4	2	15	2	2		**143**
Excesiva presión y sobrecarga de trabajo	6	3	2	11	3	5		**138**
Toma de decisiones reactiva por parte de la Alta Gerencia y falta de planificación de actividades además de descuido de los medios para obtener resultados	7	4	1	12	3	3		**135**
No se disponen de reemplazos listos para el personal clave	8	4	1	13	1	3	2	**128**
Los empleados de Finanzas poco integrados con el resto de la organización (lucha de poder entre Finanzas y Ventas).	8	4	1	13	1	3		**123**
Salarios desactualizados en el personal de apoyo, respecto al mercado.	8	3	1	12	3	0	1	**123**
Elevado tiempo de respuesta, suministro tardío de información (cifras, cierres, nuevas providencias, etc.)	7	5	1	13	0	3		**113**
Alta rotación externa	4	2	2	8	2	3	4	**105**
Gerencia ineficiente (Auditorias insatisfactorias, retrabajo, lentitud de respuesta, incumplimiento de tareas)	4	5	0	9	1	4	2	**103**
Poca autonomía de Finanzas local.	4	5	0	9	2	2	2	**103**
Deficiencia de liderazgo en la gerencia media y sistemas	5	4	1	10	1	3		**100**
Es una gerencia desorganizada, necesidades y reglas de juego poco claras	3	5	1	9	1	2		**88**
Las gerencias trabajan de manera independiente, cada quien vela por los propios intereses y no se preocupa por el resto.	7	0	1	8	1	3		**85**
Falta de comunicación hacia los niveles medio y base. Los empleados se enteran a destiempo de los cambios, necesidades, estrategias, etc.	7	1	0	8	1	3		**85**
Empleados con poca antigüedad	3	2	2	7	1		6	**78**
Falta de asesoría sobretodo legal respecto a las nuevas providencias, políticas, etc	1	5	0	6	2	2		**75**
Sistema de recompensas no atado al desempeño	5	2	1	8	1		1	**73**
Los empleados de la gerencia de contraloría no gozan de una reputación favorable, tanto en XVEN como para el resto de las afiliadas	4	0	2	6	1	2		**65**
Falta disciplina para cumplir con las normativas	4	0	0	4	2	2		**60**
Liderazgo poco participativo	4	4	0	8	0			**60**
Derecho a estar desmotivado	3	3	1	7	0			**53**
Poca calidad de informacion	2	4	0	6	0			**45**
Proveedores Ineficientes Mal manejo de los financieros en otras áreas. Deben fortalecer su rol en las unidades. Alta rotación en Logística genera retrabajo (desconocimiento de la tarea de los nuevos ingresos). Los errores de logística caen en Contraloría	2	0	1	3	1	2		**43**
Falta de reconocimiento y recompensa al personal de Finanzas.	4	1	0	5	0		1	**40**
Falta de apoyo de Control Interno hacia Contraloría a fin de evitar o reducir el nº de inconformidades en auditorías	2	0	0	2	1			**25**

Tabla 21. Oportunidades Totales

Oportunidades	Frecuencia Empleados	Frecuencia Cliente	Frecuencia Proveedores	Frecuencia Total Entrevistas	Frecuencia Sesión Grupal	Observación	Investigación Documental	Total Frecuencia Ponderada
Mejorar, simplificar y adaptar procesos a la realidad del negocio. La Reorganización interna puede traer mayor eficiencia.	10	5	2	17	2	3	1	**165**
Mayor conocimiento de otras áreas (Realizar eventos de integración). Debe haber mayor identificación con los problemas de cada una.	7	4	2	13	3	4		**148**
Aprovechar mejor los sistemas y el cambio de plataforma	5	5	2	12	3	3		**135**
Mayor comunicación para que el resto de las áreas comprendan el impacto de sus actividades sobre el área de Finanzas.	8	1	2	11	3	4		**133**
Implantar un sistema de recompensas acorde a la realidad del mercado. Un Plan de desarrollo económico y profesional para *los empleados para motivarlos*	6	2	1	9	2		1	**90**
Reorientar la capacitación en la empresa, no solo debe estar dirigida al área de ventas.	5	2	1	8	2		1	**83**
Tener un mayor control interno traerá más disciplina y compromiso en el cumplimiento de las normas y políticas	3	0	0	3	1			**33**

Tabla 22. Amenazas Totales

Amenazas	Frecuencia Empleados	Frecuencia Cliente	Frecuencia Proveedores	Frecuencia Total Entrevistas	Frecuencia Sesión Grupal	Observación	Investigación Documental	Total Frecuencia Ponderada
Las actividades financieras se podrían ver paralizadas por los sistemas, que no las facilitan, son lentos, engorrosos	10	5	2	17	3	2		**168**
Alta rotación de personal y fuga de talentos que generan pérdida de conocimientos, por descontento, bajos salarios, trabajo excesivo, cansancio (horas extras, f/s en cierres)	8	4	2	14	3	3	4	**160**
Ruptura a procesos crean dificultad para realizar actividades.	8	5	2	15	2	2		**143**
Incertidumbre para desarrollar las estrategias por la situación país, muchos cambios constantes en las providencias, nuevas regulaciones y leyes.	4	5	1	10	3	4	2	**130**
Auditorias insatisfactorias pueden provocar despidos	5	1	1	7	2	1		**78**
Comunicación no consistente cobranzas-ventas puede afectar nuestra imagen corporativa ante el cliente. No es uniforme.	3	1	0	4	1			**40**

Tabla 23. Expectativas Totales

Expectativas	Frecuencia Empleados	Frecuencia Cliente	Frecuencia Proveedores	Frecuencia Total Entrevistas	Frecuencia Sesión Grupal	Total Frecuencia Ponderada
Mayor capacitación de los empleados	9	5	2	16	0	**120**
Mayor previsión, proactividad y anticipación a los acontecimientos para solventar cuellos de botella, emitir alertas sobre nuevas regulaciones, entre otros.	8	5	2	15	0	**113**
Asignación de más personal	9	4	2	15	0	**113**
Mayor rapidez de atención y respuesta, funcionamiento más ágil para emitir respuestas, información, cifras.	6	5	2	13	0	**98**
Mayor asesoria legal. Dar charlas a los empleados de ventas para dar a conocer las nuevas providencias y cambios legales y administrativos.	2	5	1	8	0	**60**
Mayor planificación estratégica y organización para definir requerimientos, solventar cuellos de botella, entre otros.	2	2	4	8	0	**60**
Liderazgo más fuerte en sistemas	4	3	0	7	0	**53**

Tabla 24. Soluciones Totales

Soluciones	Frecuencia Empleados	Frecuencia Cliente	Frecuencia Proveedores	Frecuencia Total Entrevistas	Frecuencia Sesión Grupal	Total Frecuencia Ponderada
Capacitar al personal de Finanzas (no solo por e-learning, sino buscar adiestramientos externos), sobretodo a los empleados de sistemas. Ha fallado al no disponer de reemplazos. Evaluar y elevar el perfil de las personas.	10	5	2	17	3	**158**
Evaluar los procesos de la Gerencia de Finanzas, definirlos, actualizarlos y adaptarlos al mercado y la realidad del negocio. Comunicar los procesos y descripciones de cargo existentes.	10	5	2	17	2	**148**
Propiciar actividades de integración para estrechar relaciones entre Finanzas y otras áreas. Esto permitirá que cada quien conozca más del otro y pueda contribuir de la mejor manera con los objetivos organizacionales.	9	5	2	16	2	**140**
Incorporar más personal capacitado a la Gerencia de Finanzas, específicamente en Cuentas por Pagar, Inventario, Conciliaciones y Sistemas	8	4	2	14	3	**135**
Disponer de tecnología de uso interno que acompañe los procesos del nuevo negocio.	10	5	1	16	1	**130**
Preparar a la generación de relevo. No existen reemplazos listos para las posiciones clave, los empleados no pueden tomar vacaciones completas, cursos y se encuentran agotados.	7	4	1	12	3	**120**
Mayor planificación estratégica y proactividad para anticiparse a los acontecimientos.	7	5	2	14	1	**115**
Liderazgo de emergencia más efectivo para recuperar procesos, establecer roles y responsabilidades donde corresponden.	8	5	2	15	0	**113**
Finanzas debe organizarse mejor establecer las reglas del juego claras y planificar mejor sus actividades sobretodo en el proceso de cierre para que sea más rápido y eficiente.	4	5	1	10	2	**95**
Mayor autonomía para la toma de decisiones y delegación a empleados. Propiciar el Empowerment hacia Finanzas Local, pero para ello es necesario disponer de líderes locales más capacitados.	7	5	0	12	0	**90**
Disminuir el tiempo de respuesta de atención al personal. Crear comités de trabajo entre todas las áreas para co-crear, conocer y planificar los objetivos y metas por área y planificar como atenderlos.	5	5	2	12	0	**90**
Realizar un plan agresivo de ajuste salarial para sincerar los sueldos y salarios del personal de apoyo a los niveles de mercado, evitar la fuga de talento y captar mejores talentos.	7	2	1	10	1	**85**
Fomentar el compromiso de todas las áreas de cumplir con la normativa, que tomen conciencia de la necesidad de su cumplimiento y de establecer y respetar los métodos de trabajo	6	0	1	7	3	**83**
Actividades de benchmarking con otros países afiliados a XYZ y con la competencia para actualizar las responsabilidades y funciones, sistemas, políticas.	4	2	0	6	0	**45**
Mayor reconocimiento al personal de Finanzas	4	1	0	5	0	**38**
Estar más pedientes de trabajar en equipo y apoyarse dentro de la Dirección de Finanzas	1	0	0	1	0	**8**