



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL

**DISEÑO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS
DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN PETROECUADOR**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

ERIKA ALEXANDRA CHÁVEZ JÁCOME

edvderika@hotmail.com

WILLIAM PAÚL OBANDO CORELLA

paulobando-@hotmail.com

DIRECTOR: Ing. JAIME CADENA MSC.

jscadena@epn.edu.ec

2009

DECLARACIÓN

Nosotros, Erika Alexandra Chávez J. y William Paúl Obando C. declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Erika Alexandra Chávez Jácome

William Paúl Obando Corella

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Erika Alexandra Chávez Jácome y William Paúl Obando Corella, bajo mi supervisión.

Ing. Jaime Cadena MSc

DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

A DIOS que ilumina mi camino día a día y es mi poder superior.

A mi hijo Isaac David que es la luz de mi vida y el sentido verdadero de esfuerzo y sacrificio.

A mis padres y hermanos que con su apoyo y tolerancia han permitido la culminación de esta meta.

A mi familia que con su amor, consejos y apoyo permitieron encauzarme por los mejores senderos.

Ya mi amigo Paúl que fue capaz de soportar las adversidades y mantener nuestra amistad.

Erika Chávez Jácome.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a DIOS que siempre me ha dado la salud y me ha guiado siempre en mi vida, y lo más importante me ha puesto estos ángeles en mi camino llamados Familia.

Mi Madre porque con su sabiduría, tolerancia y amor supo inculcar en mí los valores necesarios para ser un hombre de bien.

A mi Padre por su apoyo incondicional para poder realizar este sueño que se convirtió en un logro.

Mis hermanos Josué, Daniel y Juan Pablo que son mis mejores amigos y consejeros.

A mi Familia por ser un soporte y un pilar lleno de sabiduría,, comprensión y Amor.

Y a mi amiga Erika por mantener ese lazo de amistad ante todas las adversidades.

Paúl Obando Corella.

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento al Ing. William Obando, que encamino nuestro proyecto por los mejores senderos.

Al Ing. Jaime Cadena MSc. por brindarnos sus atinados comentarios y consejos para mejorar la calidad del proyecto.

Al Ing. Marcelo Puebla que fue el facilitador en los talleres realizados en la unidad, siendo de gran importancia su apoyo.

A todos los colaboradores de la Unidad de Capacitación PETROECUADOR, por su apoyo en el proceso de investigación.

A la carrera de Ingeniería Empresarial y a nuestros maestros, que nos brindaron la oportunidad de formarnos, adquiriendo los mejores conocimientos, valores éticos y morales.

A nuestros amigos y compañeros de la carrera

TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN.	
CERTIFICACIÓN.	
DEDICATORIA.	
AGRADECIMIENTO.	
PRÓLOGO	
RESUMEN EJECUTIVO.	
TABLA DE CONTENIDOS.	
INDICE DE ANEXOS.	
INDICE DE FIGURAS.	
INDICE DE TABLAS.	

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1	CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.	1
1.1.1	RESEÑA HISTÓRICA.	1
1.1.1.1	Petroecuador, la Empresa Ecuatoriana.	2
1.1.2	PRINCIPALES FUNCIONES.	2
1.1.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	3
1.2	UNIDAD CORPORATIVA DE CAPACITACIÓN.	6
1.2.1	FUNCIONES.	7
1.3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE CAP.	8
1.3.1	MISIÓN.	8
1.3.2	VISIÓN.	8
1.3.3	OBJETIVO GENERAL.	9
1.3.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	9
1.3.5	POLÍTICAS DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN.	10
1.4	SERVICIOS.	10
1.5	CLIENTES.	10
1.6	PROVEEDORES.	11
1.7	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	11
1.7.1	METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DEL PROBLEMA.	11
1.7.2	ENUNCIADO DEL PROBLEMA.	16
1.8	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	17
1.8.1	OBJETIVO GENERAL.	17
1.8.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	17
1.9	HIPÓTESIS.	18
1.9.1	HIPÓTESIS PRIMARIA.	18
1.9.2	HIPÓTESIS SECUNDARIA.	18

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1	ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	19
2.1.1	ANTECEDENTES.	19
2.1.2	CULTURA ORGANIZACIONAL.	19
2.1.3	CLIMA LABORAL.	20
2.1.3.1	Elementos del Clima Organizacional.	21
2.1.4	MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	22
2.2	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.	23
2.2.1	ANTECEDENTES.	23
2.2.2	CONCEPTO.	24
2.2.3	MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.	25
2.2.3.1	La Planeación Estratégica.	26
2.2.3.1.1	Análisis Ambiental.	26
2.2.3.1.1.1	Estructuras Básicas de los Ambientes.	27
2.2.3.1.2	Direccionamiento Estratégico.	30
2.2.3.1.3	Análisis Estratégico.	35
2.2.3.1.3.1	Formulación de Estrategias.	36
2.2.3.1.3.2	Matriz de Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas.	37
2.2.3.1.3.3	Matriz de Evaluación de Factor Externo.	38
2.2.3.1.3.4	Matriz de Evaluación de Factor Interno.	40
2.2.3.1.3.5	Matriz de Participación y Crecimiento del Boston Consulting Group.	41
2.2.3.1.3.6	Matriz de las Posiciones Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA).	43
2.2.3.1.3.7	Análisis Estructural de la Industria y Posicionamiento Competitivo.	45
2.2.3.1.3.7.1	Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.	45
2.2.3.1.3.8	Estrategias Alternativas de Porter.	50
2.2.3.2	La Planeación Operativa.	53
2.2.3.2.1	Implementación de la Estrategia.	53
2.2.3.2.1.1	5W + 1H.	54
2.2.3.2.2	Control Estratégico.	54
2.2.3.2.2.1	Balanced Scorecard.	55
2.2.3.2.2.2	El Balanced Scorecard en Perspectiva.	55
2.2.4	LA CADENA DE VALOR.	56
2.2.4.1	Cadena de Valor Genérica.	58
2.3	ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.	59
2.3.1	LAS ORGANIZACIONES DE LA NUEVA ERA.	59
2.3.2	DISCIPLINAS DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.	59
2.3.2.1	Dominio Personal.	60
2.3.2.2	Modelos Mentales.	60
2.3.2.3	Construcción de una Visión Compartida.	61
2.3.2.4	Aprendizaje en Equipo.	61
2.3.3	TEORÍA DE SISTEMAS.	62

2.3.3.1	¿Qué es un Sistema?	63
2.3.3.2	Clasificación de los Sistemas.	64
2.3.3.3	La Organización como Sistema.	64
2.3.4	LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.	66
2.3.4.1	Gestión de una Organización.	66
2.3.4.2	¿Por qué la Gestión de Procesos?.	67
2.3.4.3	¿Qué es un Proceso?.	69
2.3.4.3.1	Clasificación de los Procesos.	69
2.3.4.3.1.1	Por su complejidad.	71
2.3.4.3.2	Elementos de un Proceso.	72
2.3.4.3.3	Requisitos de un proceso.	73
2.3.5	DISEÑO DE LOS PROCESOS.	73
2.3.5.1	Flujogramas o Diagrama de Flujo.	74
2.3.5.1.1	Visión General de los Diagramas de Flujos.	75
1.3.5.1.2	Características de los Flujogramas.	75
2.3.5.1.3	Clasificación de los Diagramas de Flujo.	75
2.3.5.1.4	Simbología de los Diagramas de Flujo.	77
2.3.6	MANUAL DE PROCESOS.	79
2.3.6.1	Características del Manual de Procesos.	80
2.3.6.2	Contenido del Manual de Procesos.	80
2.3.7	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO EN LOS PROCESOS.	82
2.3.7.1	Objetivos del Análisis de Valor.	83
2.3.7.2	Pasos para el Análisis del Valor Agregado.	84
2.3.8	MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS.	86
2.3.8.1	Antecedentes.	86
2.3.8.2	¿Qué es Mejoramiento Continuo?.	86
2.3.8.3	Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo.	87
2.3.8.4	Cinco Fases del Mejoramiento de Procesos.	88
2.3.8.5	Identificación de los Procesos Críticos.	91
2.3.8.6	Selección de los Procesos para el Mejoramiento.	92
2.3.8.7	Plan Inicial del Equipo de Mejoramiento de los Procesos.	93
2.3.8.7.1	Diez Herramientas Básicas del Mejoramiento.	94
2.3.8.7.2	Diez Herramientas Complejas del Mejoramiento.	94
2.3.9	LOS INDICADORES DE PROCESOS	95
2.3.9.1	Indicador de Eficacia.	95
2.3.9.2	Indicador de Eficiencia.	95
2.3.9.3	Indicador de Gestión	95
2.3.9.4	Indicadores de Cumplimiento	96
2.3.9.5	Indicadores de Evaluación	96
2.3.9.6	Componentes de un Indicador	96

CAPÍTULO 3: APLICACIÓN

3.1	ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL.	96
3.1.1	TIPO DE ORGANIZACIÓN.	96
3.1.2	TAMAÑO.	97
3.1.3	TIPO DE ACTIVIDAD.	97
3.1.4	TIEMPO DE EXISTENCIA	97
3.1.5	RECURSOS DISPONIBLES.	98
3.1.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	98
3.2	MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	98
3.2.1	ENCUESTAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	101
3.2.2	CÓMO INTERPRETAR EL CUADRO DE DE IMPACTO.	103
3.3	DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.	106
3.3.2	PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS AMBIENTAL.	107
3.3.3	SEGUNDA ETAPA: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	114
3.3.3.1	Principios Corporativos.	114
3.3.4	TERCERA ETAPA: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	117
3.3.4.1	Análisis de la Competencia de las Cinco Fuerzas de Porter.	118
3.3.4.1.1	Análisis Externo de las 5 Fuerzas Competitivas.	119
3.3.4.1.1.1	Rivalidad entre Empresas Competidoras.	120
3.3.4.1.1.2	Entrada Potencial de Nuevos Competidores.	120
3.3.4.1.1.3	Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.	120
3.3.4.1.1.4	Poder de Negociación de los Proveedores.	121
3.3.4.1.1.5	Poder de Negociación de los Consumidores.	121
3.3.5	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.	122
3.3.5.1	Priorización de las Estrategias.	124
3.3.6	CUARTA ETAPA: IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.	125
3.3.7	QUINTA ETAPA: CONTROL ESTRATÉGICO.	126
3.3.8	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	127
3.3.9	DISEÑO DE LOS PROCESOS.	128
3.3.10	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES.	128
3.3.11	PROPUESTA DE MEJORA DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN.	129

CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	CONCLUSIONES	131
4.2	RECOMENDACIONES	133

CAPITULO 5: BIBLIOGRAFÍA

5.1	TEXTOS.	136
5.2	TESIS.	137
5.3	DIRECCIONES INTERNET.	138
5.4	PUBLICACIONES.	138
5.4.1	FOLLETOS Y APUNTES.	138

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	MODELO INTERNACIONAL DEL SISTEMA PETROECUADOR.	3
FIGURA 2	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PETROECUADOR.	4
FIGURA 3	FOTO UNIDAD DE CAPACITACIÓN .	6
FIGURA 4	ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN PETROECUADOR.	7
FIGURA 5	ANÁLISIS ESQUEMÁTICO DEL PROBLEMA.	12
FIGURA 6	CIRCUITO DEL CORPORTAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN.	21
FIGURA 7	COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS.	23
FIGURA 8	MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.	26
FIGURA 9	LA ORGANIZACIÓN, LOS NIVELES DE SU AMBIENTE Y SUS COMPONENTES.	27
FIGURA 10	ESTARTEGIAS ALTERNATIVAS DE LA MATRIZ FODA.	37
FIGURA 11	MATRIZ DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN DEL BOSTON CONSULTING GROUP.	42
FIGURA 12	MATRIZ DE LA POSICION ESTRATÉGICA Y EVALUCIÓN DE ACCION (PEEA).	44
FIGURA 13	ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA.	47
FIGURA 14	TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS.	51
FIGURA 15	EL ENFOQUE.	52
FIGURA 16	SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.	55
FIGURA 17	CADENA DE VALOR GENÉRICA.	58
FIGURA 18	JERARQUÍA DE LOS PROCESOS.	71
FIGURA 19	DIAGRAMA DE BLOQUE.	76
FIGURA 20	EJEMPLO DE DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL.	77
FIGURA 21	SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMAS DE FLUJO.	78
FIGURA 22	ACTIVIDADES Y EL VALOR AGREGADO EN LOS PROCESOS.	84
FIGURA 23	EJEMPLO DEL FORMATO DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO.	85
FIGURA 24	LAS CINCO FASES DEL MPE.	91
FIGURA 25	GRAFICO DE IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CAP.	103
FIGURA 26	ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN.	107
FIGURA 27	MAPA DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN PETROECUADOR.	168
FIGURA 28	CADENA DE VALOR PARA LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN PETROECUADOR.	169

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	13
TABLA 2	CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS.	33
TABLA 3	MODELO DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MATRIZ EFE.	39
TABLA 4	MODELO DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MATRIZ EFI.	41
TABLA 5	DIFERENCIAS ENTRE EL ENFOQUE FUNCIONAL Y EL DE PROCESOS.	68
TABLA 6	LAS CINCO PREGUNTAS CON MÁS PUNTUACIÓN.	105
TABLA 7	LAS CINCO PREGUNTAS CON MENOR PUNTUACIÓN	106
TABLA 8	COMPONENTES DEL AMBIENTE.	108
TABLA 9	ORDEN DE PRIORIDAD (HOLMES).	113
TABLA 10	5W + 1H.	163
TABLA 11	TABLERO DE COMANDO PARA LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN PETROECUADOR.	166
TABLA 12	EJEMPLO MONITOREO DE CONTROL PARA LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN .	167
TABLA 13	ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO.	147
TABLA 14	ANÁLISIS AMBIENTAL EXTERNO.	150
TABLA 15	RESUMEN DEL ANÁLISIS AMBIENTAL PRIORIZACIÓN POR AFINIDAD.	152
TABLA 16	MATRICES DE PRIORIZACIÓN DE HOLMES PARA EL F.O.D.A.	154
TABLA 17	DESARROLLO DEL MODELO DE FACTORES EXTERNOS MATRIZ EFE.	158
TABLA 18	DESARROLLO DEL MODELO DE FACTORES INTERNOS MATRIZ EFI.	159
TABLA 19	MATRIZ FODA.	160
TABLA 20	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).	161
TABLA 21	DESARROLLO DEL MODELO DE LA MATRIZ PRIORIZACIÓN HOLMES PARA LAS ESTRATEGIAS.	162

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	ESTRUCTURA DEL ESPACIO FÍSICO DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN.	139
ANEXO 2	ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL AREA DE CAPACITACIÓN PETROECUADOR .	140
ANEXO 3	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN	141
ANEXO 4	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS FUNCIONARIOS DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN PETROECUADOR.	142
ANEXO 5	ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO.	147
ANEXO 6	ANÁLISIS AMBIENTAL EXTERNO.	150
ANEXO 7	RESUMEN DEL ANÁLISIS AMBIENTAL PRIORIZACIÓN POR AFINIDAD.	152
ANEXO 8	MATRICES DE PRIORIZACIÓN DE HOLMES PARA EL F.O.D.A.	154
ANEXO 9	DESARROLLO DEL MODELO DE FACTORES EXTERNOS MATRIZ EFE.	158
ANEXO 10	DESARROLLO DEL MODELO DE FACTORES INTERNOS MATRIZ EFI.	159
ANEXO 11	MATRIZ FODA.	160
ANEXO 12	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).	161
ANEXO 13	DESARROLLO DEL MODELO DE LA MATRIZ PRIORIZACIÓN HOLMES PARA LAS ESTRATEGIAS.	162
ANEXO 14	5W + 1H DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN.	163
ANEXO 15	TABLERO DE COMANDO PARA LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN PETROECUADOR.	166
ANEXO 16	MAPA DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN PETROECUADOR.	168
ANEXO 17	CADENA DE VALOR PARA LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN PETROECUADOR.	169
ANEXO 18	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.	170
ANEXO 19	TALLERES DE MEJORAMIENTO NARRATIVAS DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN.	171
ANEXO 20	MANUAL DE PROCESOS.	217

PRÓLOGO

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la Planeación Estratégica.

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

"¡No le tema a la competencia, témale a su incompetencia!" (Sallenave, 1994).

Las organizaciones, ya sean cooperativas, centros vecinales, pequeñas empresas de producción o servicios, tienen que cumplir los objetivos que le dieron origen y que justificaron su creación y existencia.

Para cumplir con los objetivos planteados los integrantes de cada organización deben pensar cuáles son los caminos más convenientes y al alcance de sus posibilidades.

En la actualidad, las organizaciones enfrentan grandes cambios en su entorno externo, por lo que es necesario un cambio y mejoramiento interno de las mismas, rediseñar o reestructurar en ciertas ocasiones sus estructuras organizacionales y sus procesos, de forma que le permitan enfrentar con eficiencia y calidad los nuevos retos planteados; poder encontrar estrategias y respuestas oportunas para adaptarse rápidamente a estos cambios.

El presente trabajo de investigación, utiliza y aplica conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería Empresarial, en el área de Gerencia de Procesos, y área de Administración Estratégica, además se plantea una metodología para medir el clima organizacional necesario para realizar un análisis ambiental de la organización.

En la Unidad de Capacitación PETROECUADOR, plantearemos nuevas alternativas de administración por procesos, para tener un control de los mismos y mejorarlos continuamente, con mucha razón se dice: *“Lo que no se puede medir no se puede controlar y lo que no se puede controlar no se puede administrar” (Crosby).*

Esto nos exige desarrollar indicadores de gestión, que ayudarán a medir el rendimiento permanente y establecer que tipo de mejoras son las más adecuadas para la unidad.

Es necesario medir periódicamente, el clima laboral para detectar oportunamente problemas que inducen determinados comportamientos en los individuos y que inciden y afectan el rendimiento laboral.

RESUMEN EJECUTIVO

“La Unidad de Capacitación PETROECUADOR”, lleva 22 años en el ámbito de la Capacitación, es una Unidad que se encarga de planificar, programar, ejecutar y evaluar programas de capacitación con calidad, para el personal de PETROECUADOR, generando personas proactivas y competentes que aporten al desarrollo de la empresa, utilizando de forma efectiva los recursos de la Unidad.”

La Unidad de Capacitación PETROECUADOR no ha tenido un crecimiento racional y sostenido adecuado, actualmente no cuenta con un responsable que se encargue de la planificación operativa para la implementación de las estrategias desarrolladas, condicionando los costos y el control estratégico.

El siguiente Proyecto, ha quedado definido en los siguientes cuatro capítulos:

El Primer Capítulo contempla una breve reseña histórica de la Unidad de Capacitación, cómo fue creada, dónde nació la Unidad, también abarca sus principales funciones. Su ubicación dentro del modelo de estructura organizacional que posee PETROECUADOR y su ubicación geográfica.

También incluye el direccionamiento estratégico actual de la Unidad (misión, visión, políticas, objetivos), se realiza también en este capítulo la Metodología de Análisis del problema a tratarse.

El Segundo Capítulo se presenta una metodología para la medición del clima organizacional basada en el software “Quality Values”. Se desarrolla los fundamentos del proceso de la administración estratégica y sus diferentes etapas, se expone los elementos herramientas y técnicas que fueron que siguen la metodología de Samuel Certo en su libro Dirección Estratégica. También se analiza la metodología del Tablero de Comando (BSC) basados en el libro de Norton Kaplan.

En este capítulo se analiza todo lo referente a la gestión por procesos y su mejoramiento basados en la metodología que plantea Harrington James en su libro “Mejoramiento Continuo para la Empresa”, Edward Deming entre otros.

En el Capítulo tres una vez establecido los parámetros del diseño organizacional y sus factores situacionales se propone una estructura de procesos basándose en la propuesta de planificación estratégica, para la Unidad de Capacitación PETROECUADOR; se diseña la misión, la visión, las estrategias, un tablero de control, un mapa de procesos, la cadena de valor y el manual de procesos; herramientas que permitirán encaminar a la Unidad hacia la Calidad y la Excelencia.

Finalmente en el Capítulo cuatro se aporta con conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA.¹

El 23 de junio de 1972 se creó la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana - CEPE, como una entidad encargada de desarrollar actividades que le asignó la Ley de Hidrocarburos y, además, explorar, industrializar y comercializar otros productos necesarios para la actividad petrolera y petroquímica, así como las sustancias asociadas, con el fin de alcanzar la máxima utilización de los hidrocarburos, que son bienes de dominio público, para el desarrollo general del país, de acuerdo con la política nacional de hidrocarburos formulada por la Función Ejecutiva.

La empresa petrolera estatal se estructura unas semanas antes de que se inicie la explotación del crudo de la Amazonía.

CEPE inició sus actividades en exploración, es decir la búsqueda de nuevos yacimientos, en comercialización interna y externa, transporte de hidrocarburos y derivados, en medio de la dura resistencia de intereses locales y extranjeros, afectados en un negocio antes desconocido.

El 17 de agosto de 1972 se realizó la primera exportación de crudo de 308.283 barriles vendidos a USD \$ 2.34 p/b, por el Puerto de Balao, en Esmeraldas, parte constitutiva del Sistema del Oleoducto Transecuatoriano - SOTE.

El mapa petrolero nacional comenzó a modificarse con la reversión de áreas que estaban en poder de las compañías extranjeras y que pasaron a formar parte del patrimonio de CEPE, que comenzó a negociar directamente los nuevos contratos de asociación para la exploración y explotación de hidrocarburos. , absorbiendo al mismo tiempo, a la empresa ANGLO ECUADORIAN OILFIELDS que operaba una

¹ Página web: <http://www.petroecuador.com> (13-05-2008)

refinería en La Libertad (Provincia de Santa Elena), la misma que empezó a explotar crudo en la cerca de la ciudad de Ancón (Provincia de Santa Elena).

El crecimiento de las operaciones petroleras generó la necesidad de darle autonomía y capacidad de gestión, que conllevó la transformación legal y organizacional, dando como resultado la actual estructura empresarial conocida como PETROECUADOR.

1.1.1.1 PETROECUADOR, la Empresa Ecuatoriana.

La Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR, se creó en reemplazo de CEPE, el 26 de septiembre de 1989, con el objeto de explorar y explotar los yacimientos hidrocarburíferos que se encuentren en el territorio nacional, incluido el mar territorial, de acuerdo a la Ley de Hidrocarburos vigente.

El Estado explota los yacimientos en forma directa a través de su empresa PETROECUADOR y sus filiales o celebrando contratos de asociación, participación o prestación de servicios.

La Empresa Estatal puede constituir compañías de economía mixta con empresas nacionales o extranjeras.

PETROECUADOR tiene a su cargo la administración y explotación del Sistema de Oleoducto Transecuatoriano (SOTE-, construido en 1972 por la Texaco-Gulf).

1.1.2 PRINCIPALES FUNCIONES.

La principal función de PETROECUADOR es planificar sus actividades en cumplimiento de la política determinada por el Presidente de la República y ejecutada por el Ministro de Energía y Minas, que se basa en:

- *Optimizar* el aprovechamiento de los recursos hidrocarburíferos.
- *Conservar* y amplificar las reservas.

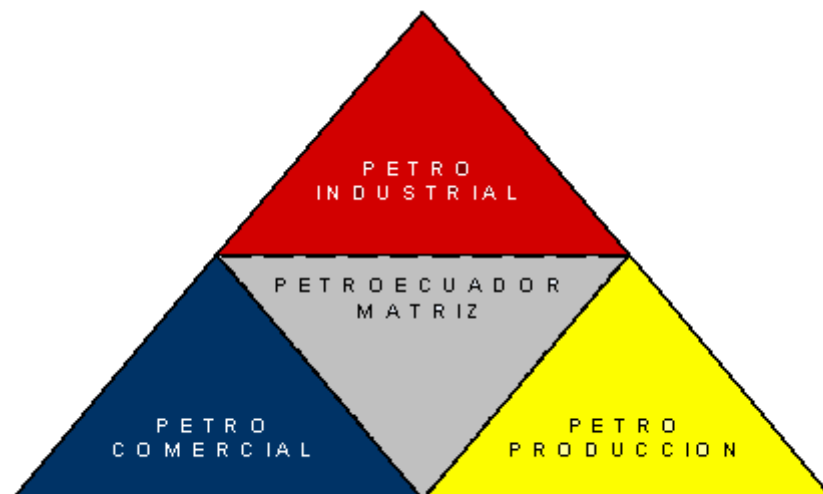
- *Elaborar* bases de contratación. Comercialización Internacional de hidrocarburos. Inversión de utilidades de los contratistas. Régimen Monetario relacionado a los hidrocarburos.
- *Coordinar y supervisar* las actividades de las filiales. Celebrar los contratos de exploración y explotación petrolera con empresas nacionales e internacionales. Ejecutar la consolidación presupuestaria del Sistema.
- *Ejecutar* auditorias internas.
- **Capacitar** a su personal y desarrollar investigación tecnológica.
- *Emitir y controlar* normas para preservar el equilibrio ecológico.

Fuente: Unidad de Relaciones Institucionales de PETROECUADOR

1.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Según al modelo internacional se creó como un Holding, conformado por una matriz y tres filiales a todo el conjunto se lo denominó sistema PETROECUADOR²: que está en la Figura 1.

FIGURA 1: MODELO INTERNACIONAL DEL SISTEMA PETROECUADOR.



FUENTE: Ley Especial de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador
ELABORADO POR: Autores

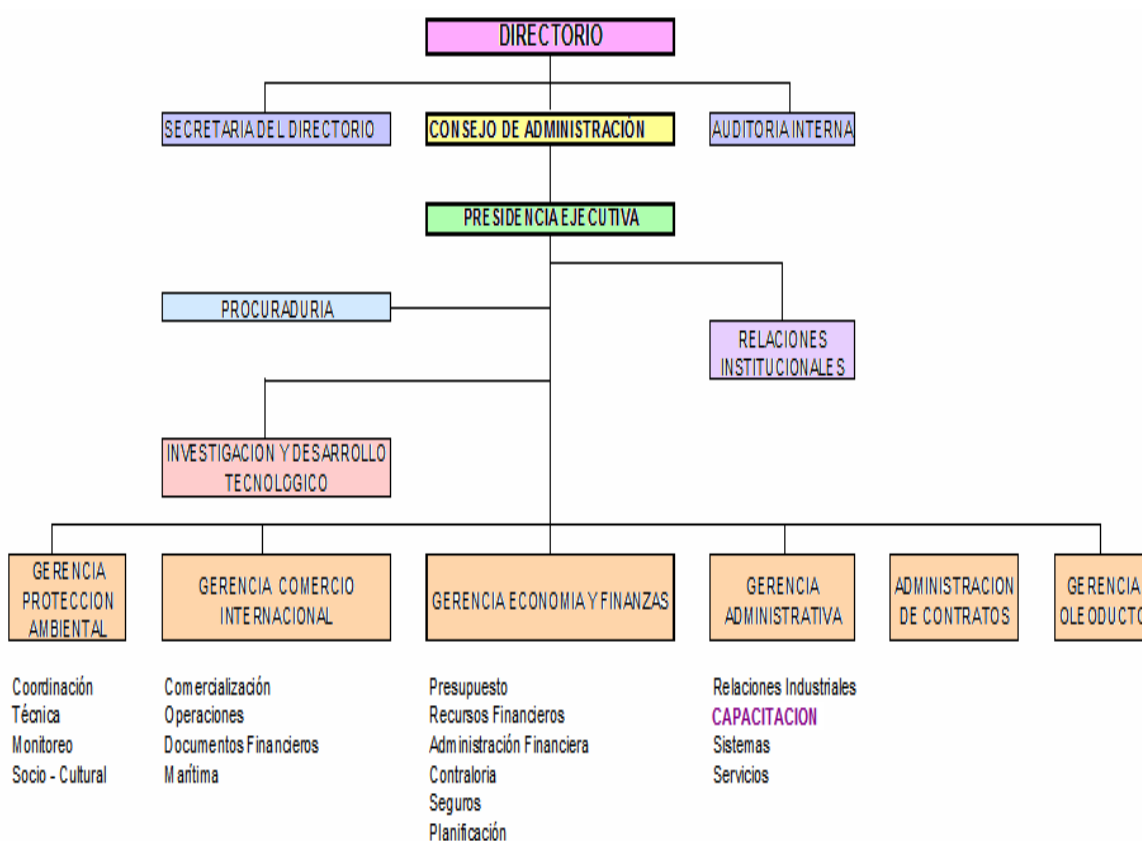
² Ley Especial de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador

PETROECUADOR es la matriz ejecutiva de un grupo formado por tres empresas filiales, especializadas en exploración y explotación; industrialización; comercialización y transporte de hidrocarburos.

Las empresas filiales son:

- **PETROPRODUCCIÓN** encargada de la exploración y explotación de hidrocarburos.
- **PETROINDUSTRIAL** cuyo objetivo es efectuar los procesos de refinación.
- **PETROCOMERCIAL** dedicada al transporte y comercialización de los productos refinados, para el mercado interno.

FIGURA 2: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PETROECUADOR



FUENTE: Ley Especial de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador
ELABORADO POR: Autores

La matriz de PETROECUADOR se encarga de la planificación y coordinación tanto de sus actividades como las de sus filiales entre estas están: administrar, fiscalizar y controlar los contratos de prestación de servicios y explotación de hidrocarburos con compañías internacionales; y comercializar el crudo y sus derivados en el mercado interno y externo.

La gerencia de la Matriz está estructurada de la siguiente manera:

- Economía y Finanzas
- Administrativa
- Comercio Internacional
- Oleoducto
- Administración de contratos
- Protección Ambiental

En la Figura 2, se puede observar el organigrama estructural de PETROECUADOR (Matriz), además de ciertas unidades adscritas a estas gerencias.

En el mencionado organigrama se observa que la Gerencia Administrativa cumple la gestión de:

- Relaciones Industriales.
- **Capacitación.**
- Sistemas de información y
- Servicios.
- Bienestar Social

En los aspectos de: planificación, coordinación y supervisión de la Matriz de la empresa; actúa además en calidad de secretario General del Comité Nacional de Capacitación y supervisa la ejecución de programas aprobados.

1.2 UNIDAD CORPORATIVA DE CAPACITACIÓN.

FIGURA 3: FOTO UNIDAD DE CAPACITACIÓN



FUENTE: www.PETROECUADOR.com

La Figura 3 indica el exterior de las instalaciones de la Unidad de Capacitación que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la Av. 6 de Diciembre y Foch N.- 256, posee un espacio físico que consta de : cuatro aulas, un auditorio, un laboratorio de inglés y una sala de computo.

La Unidad de Capacitación, fue creada para responder al artículo 9 de la Ley Especial de creación de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador donde se cita:

“Según, el literal a, del Art. 9 de la Ley Especial de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador (PETROECUADOR) y sus empresas Filiales, dispone desarrollar un sistema integral de Administración de Personal y de Capacitación, que incluye investigación científica y Tecnológica a fin de procurar independencia técnica a la industrial nacional.”³

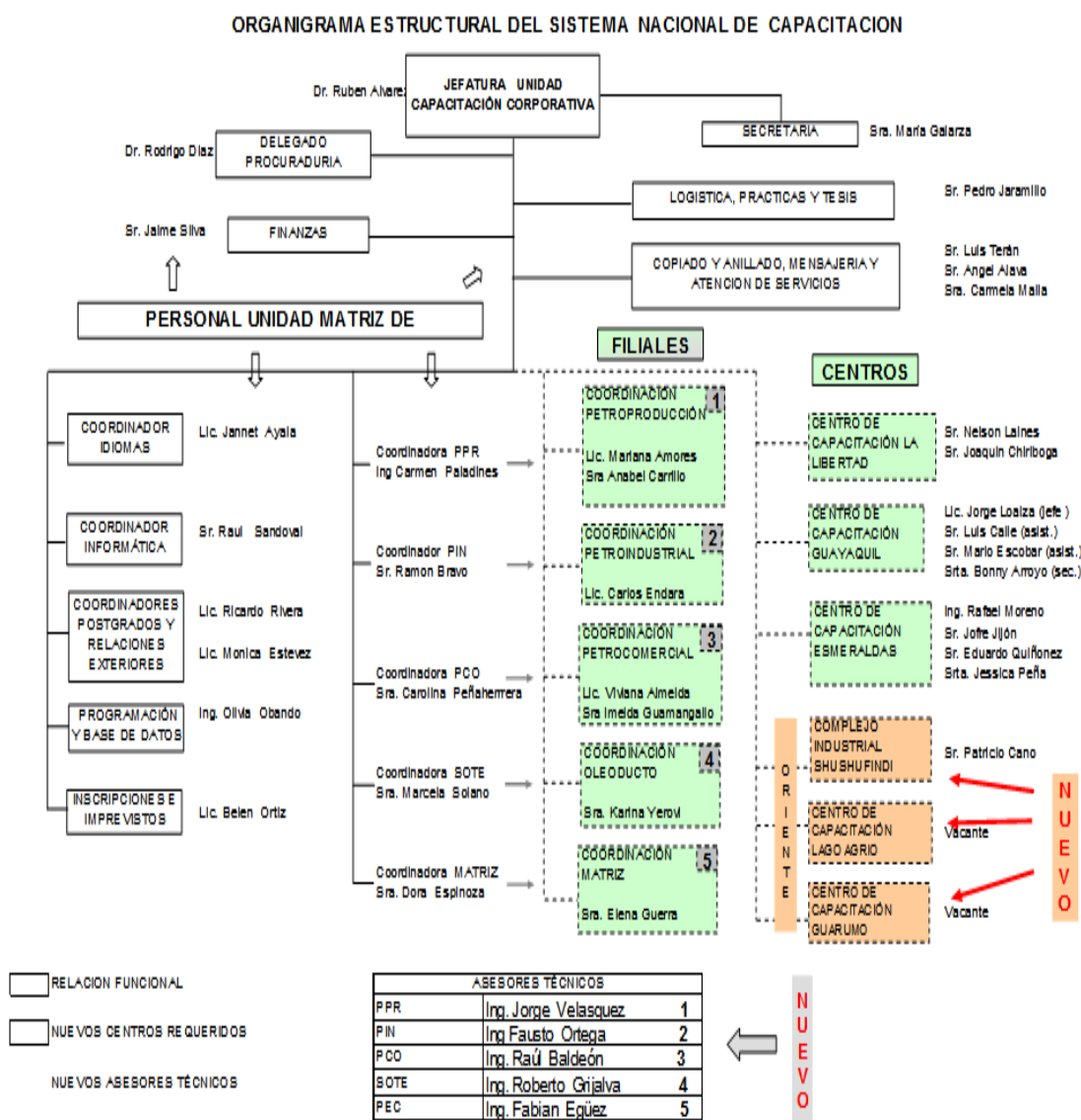
g

³ Ley Especial de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador

Máximo grado de de eficiencia profesional, técnica y administrativa de su personal en todos los niveles, tomando en cuenta que las actividades de la industria petrolera constituyen un servicio publico especial, relacionado con el desarrollo estratégico del país, que por su naturaleza no puede ser suspendido.

La unidad cuenta con 15 funcionarios, los cuales forman parte de la siguiente estructura administrativa Figura 4.

FIGURA 4: ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN PETROECUADOR.



FUENTE: Ley especial de la empresa estatal petróleos del Ecuador

1.2.1 FUNCIONES.

Entre las principales funciones que efectúa la Unidad de Capacitación están las siguientes:

- Planificar, organizar, ejecutar y evaluar los programas de capacitación, de carácter corporativo.
- Detectar las necesidades de capacitación.
- Planificar, organizar, ejecutar y coordinar eventos,
- Evaluar a instructores participantes y eventos,
- Realizar el seguimiento de la capacitación,
- Llevar registros actualizados sobre instructores, participantes y eventos,
- Realizar estudios sobre metodologías actualizadas de capacitación,
- Coordinar convenios de capacitación con universidades, escuelas politécnicas del país y otros centros de investigación científica y técnica.
- Administrar becas y pasantías en el exterior.
- Coordinar eventos de capacitación desconcentrado.
- Contratar instructores nacionales y extranjeros.
- Administrar el presupuesto de capacitación y atender las obligaciones económicas oportunamente.
- Mantener actualizados los archivos secretariales y técnicos.

De esta manera la unidad cumple con la empresa, siempre buscando la capacitación de los funcionarios quienes son beneficiados de las actividades desarrolladas por esta unidad.

1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN DE PETROECUADOR. ⁴

1.3.1 MISIÓN.

Capacitar al personal del Sistema PETROECUADOR, para lograr altos niveles de eficiencia, eficacia y motivación, a través de una gestión compartida, transferencia del conocimiento y tecnología necesarios para el fortalecimiento de las competencias basadas en una óptima planificación, desarrollo, ejecución, control y seguimiento de los procesos.

1.3.2 VISIÓN.

Ser una Unidad Corporativa que coadyuve, al desarrollo empresarial a través de la generación de ventajas competitivas, sustentada en una acertada y oportuna transferencia del conocimiento necesario para el crecimiento sostenible del talento humano, como instrumento del mejoramiento continuo e incremento de la productividad y efectividad en las operaciones de la industria hidrocarburífera y protección del medio ambiente.

Transformarse en el Instituto Ecuatoriano del Petróleo vinculado internacionalmente en el sector hidrocarburífero orientado a alcanzar ventajas competitivas y comparativas, relacionadas con el desarrollo de la gestión del conocimiento del talento humano como instrumento de la mejora continua e incremento de la eficiencia y productividad en la industria petrolera con énfasis en la preservación del ecosistema.

⁴ Manual de Procedimientos de la Unidad de Capacitación Petroecuador. 2008.

1.3.3 OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar el talento humano de PETROECUADOR para impulsar con él un proceso de cambio integral; y, contribuir a que la Empresa alcance la visión y misión establecidas en su Plan Estratégico.

1.3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Fortalecer las competencias del personal del Sistema PETROECUADOR, mediante programas estructurados y progresivos de capacitación a fin de lograr los objetivos empresariales.

Coadyuvar al desarrollo y ejecución de los proyectos contemplados en el plan estratégico, mediante la contratación de especialistas para el entrenamiento "in situ"

Formar profesionales en postgrados a través de las universidades y escuelas politécnicas nacionales y/o extranjeras en base a los requerimientos empresariales.

Suscribir convenios de cooperación con instituciones educativas y/o especializadas a nivel nacional e internacional con el fin de lograr elevar el nivel de tecnificación y profesionalización.

1.3.5 POLÍTICAS DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN.

- Realizar cursos y/o eventos orientados a solucionar problemas, o dirigidos a optimizar los procesos operativos.
- Impulsar de preferencia eventos técnicos de "asesoría in situ" que incluyan diversos módulos.
- Propiciar pasantías e intercambio de transferencia tecnológica.

- Ampliar horizontes y compartir beneficios y ahorrar costos impulsando participación interinstitucional.
- Establecer la mayor equidad e igualdad de oportunidades al personal para la capacitación y posibilitar el crecimiento individual en el Plan de Carrera Institucional.

1.4 SERVICIOS.

En el artículo 9 de la Ley Especial de la Empresa Petróleos del Ecuador (PETROECUADOR) y sus empresas Filiales, se dispone el desarrollo de un sistema integral de administración de personal y de capacitación, que incluya la investigación científica y tecnológica, a fin de procurar independencia técnica a la industria petrolera nacional.

La Unidad Corporativa de Capacitación de PETROECUADOR es un organismo burocrático que cumple funciones primordiales como: Detectar, Planificar, Integrar, Organizar y Ejecutar las actividades inherentes de formación y capacitación técnica y profesional de todas las filiales de PETROECUADOR.

1.5 CLIENTES.

Los clientes son el personal y funcionarios que conforman los diferentes departamentos dentro de cada una de las filiales de PETROECUADOR.

1.6 PROVEEDORES.

Los Proveedores del área de Capacitación son todas las personas naturales y jurídicas que se encuentren calificadas y estén aprobadas por medio de la misma.

Estás pueden ser nacionales, extranjeras o también pueden ser miembros de la misma institución, deben contar con su respectivo programa el cual incluye: su

temática, objetivos y duración del programa, con las cuales desarrollen la instrucción requerida para las respectivas filiales de PETROECUADOR.

1.7 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El planteamiento del problema se lo hará mediante el análisis esquemático propuesto por Van Dalen Deobold donde se identifican los hechos y explicaciones que contribuyan al planteamiento del mismo eliminando ideas y circunstancias poco significativas.

1.7.1 METODOLOGÍA DE ANALISIS DEL PROBLEMA.⁵

La metodología de Van Dalen, plantea que se deben realizar los siguientes pasos para realizar el análisis del problema en estudio:

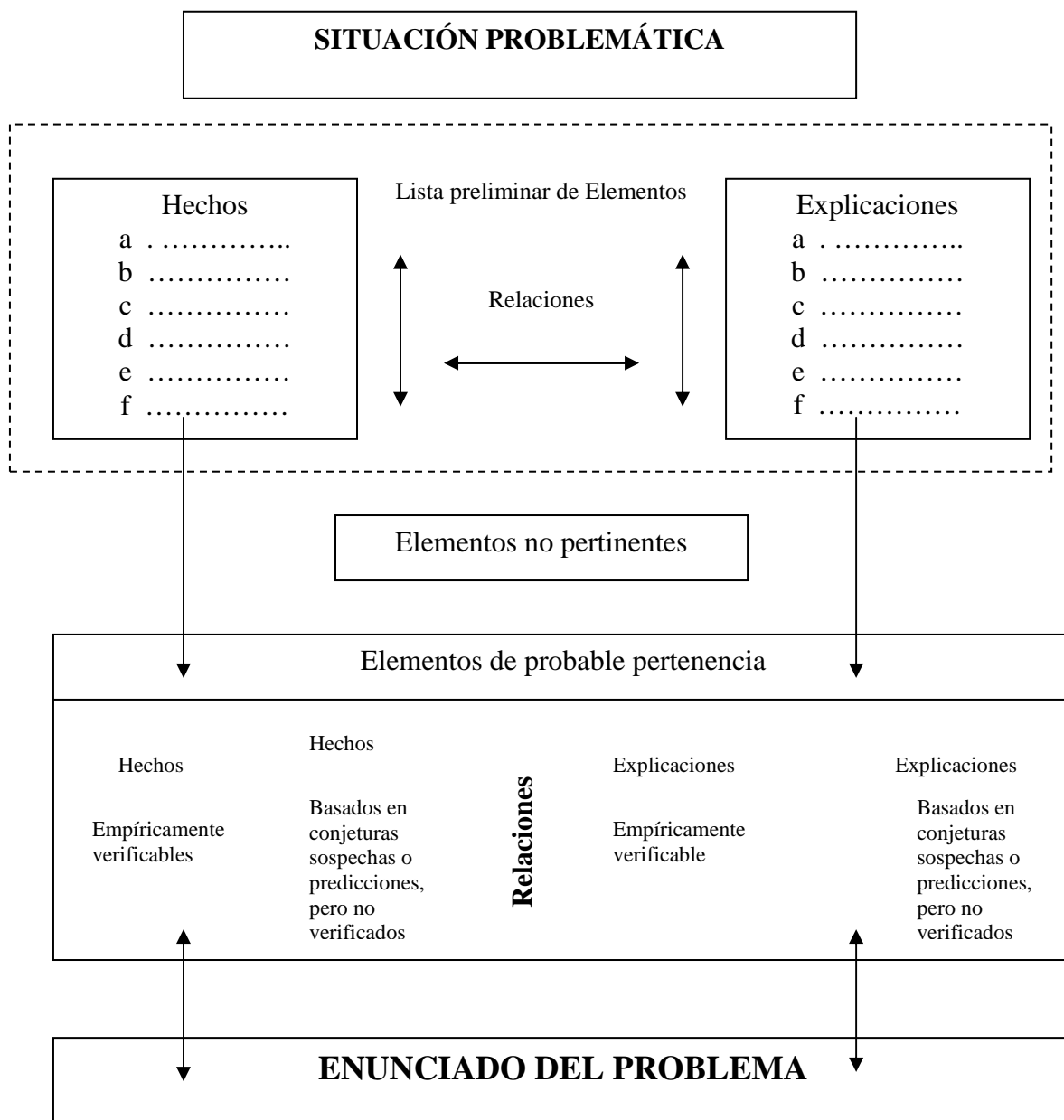
1. Reunir hechos que pudieran relacionarse con e problema.
2. Definir mediante la observación si los hechos narrados son importantes.
3. Identificar posibles relaciones entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad.
4. Proponer diversas explicaciones de la causa de la dificultad.
5. Cerciorarse mediante la observación y el análisis si ellas son importantes para el problema.
6. Encontrar mediante las explicaciones aquellas relaciones que permitan adquirir una visión más profunda de la solución del problema.
7. Hallar relaciones entre los hechos y las explicaciones.
8. Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos indicados.

Este análisis minucioso elimina las ideas carentes de importancia y permite hallar los hechos y explicaciones que se relacionan con la dificultad.

El modelo del análisis esquemático del problema se ilustra en la Figura 5.

⁵ VAN DALEN, Deobold B. Manual de Técnicas de Investigación Educativa, 1978: 143.

FIGURA 5: ANÁLISIS ESQUEMÁTICO DEL PROBLEMA



FUENTE: VAN DALEN, Deobold B, Manual de Técnicas de Investigación.1978: 150.
ELABORADO POR: Autores

Se aplica esta metodología para determinar el problema de la Unidad de Capacitación PETROECUADOR, como indicamos en la Tabla 1.

TABLA 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.	
Falta de planificación, estructura funcional inadecuada, demasiada burocracia, procedimientos desorganizados.	
No aplica un análisis ni direccionamiento estratégico.	No se conocen las estrategias a seguir desconocimiento de políticas y objetivos en consecuencia se seguirá operando con los mismos errores que actualmente presenta.
No está dirigida a un entorno competitivo actual.	Nunca se ha realizado un análisis ambiental que permita identificar las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades de la Unidad
No se cuenta con una estructura organizacional bien definida.	Los colaboradores desconocen hacia donde se dirige o pretende llegar la empresa en el corto y largo plazo.
Falta de metas y objetivos.	La Unidad de Capacitación no está direccionada hacia sus metas y objetivos ya que se encuentran mal planteados.
No están definidas brechas por competencia.	No se definen perfiles de competencia y formación planificada del talento humano a través de un proceso participativo en función de necesidades del cargo.

Inestabilidad política, económica y jurídica en el país.	La continúa transformación política y la ineficiente gestión jurídica, da lugar a una inestabilidad que afecta a la Unidad de Capacitación PETROECUADOR.
No existencia de un Análisis de Costos Generales.	Los modelos de factibilidad en el análisis de costos para el análisis de la planificación presupuestaria.
La empresa no se maneja por procesos.	No existe un sistema de gestión de sus procesos apropiados para lograr un alto desempeño.



ELEMENTOS NO PERTINENTES

- . Inestabilidad política, económica y jurídica, en el país.
- . No existencia de un análisis de costos generales.
- . No se cuenta con brechas de competencia.



ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA	
HECHOS	EXPLICACIONES
No aplica un análisis ni direccionamiento estratégico.	No se conocen las estrategias a seguir desconocimiento de políticas y objetivos en consecuencia se seguirá operando con los mismos errores que actualmente presenta.
No está dirigida a un entorno competitivo actual.	Nunca se ha realizado un análisis ambiental que permita identificar las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades de la Unidad.
No se cuenta con una estructura organizacional bien definida.	Los colaboradores desconocen hacia donde se dirige o pretende llegar la empresa en el corto y largo plazo.
Falta de metas y objetivos	La Unidad de Capacitación no está direccionada hacia sus metas y objetivos ya que se encuentran mal planteados.
La empresa no se maneja por procesos.	No existe sistema de gestión de sus procesos apropiados para lograr un alto desempeño.



ENUNCIADO DEL PROBLEMA
Recesión de la organización por falta de una administración estratégica y gestión por procesos.

FUENTE: Investigación Propia
ELABORADO POR: Autores

1.7.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

La situación problemática que enfrenta la Unidad de Capacitación es la falta de planificación, estructura funcional inadecuada, demasiada burocracia, procedimientos desorganizados como consecuencia de una inestabilidad dentro del Sistema de PETROECUADOR a nivel gerencial, la Unidad de Capacitación ha descuidado aspectos administrativos y estratégicos, que a la postre, han determinado un mal manejo de sus funciones y un retraso en el desarrollo de las mismas, lo que podría significar que la Unidad de Capacitación se vea obligada a terminar con sus funciones, y que cada una de las filiales del Sistema PETROECUADOR maneje su capacitación, por lo tanto se debe tomar medidas correctivas, preventivas, oportunas y pertinentes.

Los síntomas y posibles consecuencias identificadas en la matriz de análisis esquemático del problema propuesta por Deobold Van Dalen, permiten identificar los siguientes elementos de probable pertinencia:

- La Unidad de Capacitación carece de un direccionamiento estratégico, no se conocen las estrategias a seguir; desconocimiento de políticas y objetivos en consecuencia se seguirá operando con los mismos errores que actualmente presenta.
- No está dirigida a un entorno competitivo actual, nunca se ha realizado un análisis ambiental que permita identificar las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades de la Unidad.
- No se cuenta con una estructura organizacional bien definida, los colaboradores desconocen hacia donde se dirige o pretende llegar la empresa en el corto y largo plazo.
- Falta de metas y objetivos, la Unidad de Capacitación no está proyectada hacia sus metas y objetivos ya que se encuentran mal planteados.

- La empresa no se maneja por procesos, no sistema de gestión de sus procesos apropiados para lograr un alto desempeño.

Por lo que el enunciado del problema es: “Recesión de la organización por falta de una administración estratégica y gestión por procesos”.

Para proponer una solución al problema actual que enfrenta la Unidad de Capacitación PETROECUADOR el presente proyecto plantea el diseño de un plan estratégico y la propuesta de mejoramiento de los procesos de la Unidad de Capacitación.

1.8 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.8.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir al mejoramiento del desempeño de La Unidad de Capacitación PETROECUADOR, mediante el Plan Estratégico, y el Mejoramiento de los Procesos de manera que se pueda elevar la capacidad de gestión organizacional.

1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i)** Analizar la situación actual del Área de Capacitación de PETROECUADOR.
- ii)** Realizar una planeación Estratégica del Área de Capacitación de PETROECUADOR.
- iii)** Implantar una metodología para la medición del Clima Organizacional del Área de Capacitación de PETROECUADOR.
- iv)** Realizar el levantamiento de información de los procesos actuales para el Área de Capacitación de PETROECUADOR.
- v)** Definir procesos claves del Área de Capacitación de PETROECUADOR.
- vi)** Realizar una propuesta de mejora.

vii) Generar un modelo organizacional con enfoque a procesos.

1.9 HIPÓTESIS

1.9.1 HIPÓTESIS PRIMARIA

El diseño del Plan Estratégico y propuesta de mejoramiento de los procesos contribuirán para que el área de Capacitación de PETROECUADOR desarrolle un sistema y un estilo de gestión cimentado en el pensamiento estratégico.

1.9.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS

- El análisis de la situación actual permitirá conocer las necesidades del Área de Capacitación de PETROECUADOR.
- El levantamiento de la información permitirá tener un conocimiento real del Área de Capacitación de PETROECUADOR.
- Definir los procesos claves de la empresa incrementará la efectividad del Área de Capacitación de PETROECUADOR
- Evaluar los procesos de la empresa permitirá medir el desempeño de las actividades.
- Falta del Plan Estratégico.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

2.1.1 ANTECEDENTES.

Desde que este tema despertó interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, solamente en las últimas décadas se han esforzado por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia del recurso humano de cualquier organización.

La cultura orienta en la organización todos los procesos administrativos y determina el clima organizacional de la misma, desarrollada adecuadamente es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia el éxito y la excelencia.

2.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.

Al hablar de cultura organizacional debemos decir que las organizaciones al igual que los individuos tienen una personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras. Estas características integran lo que llamamos cultura de la organización.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL** *“Un modelo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.” (Chiavenato: 36)*

Definimos la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y principios compartidos entre los miembros de una organización. Dicho conjunto de características es lo que diferencia las organizaciones.

Es importante recalcar que TODOS quienes conforman una Organización deben tener presente siempre que *“La calidad es cosa de todos”*.

Cada organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguajes, estilos de liderazgo, símbolos que generan climas de trabajos propios de ella, tan particulares como las huellas digitales.

2.1.3 CLIMA LABORAL.

El clima organizacional esta determinado por la percepción de los empleados de sus estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

- **CLIMA ORGANIZACIONAL.** *“...las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (Litwin y Stringer :183).*

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 6, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional

refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, esto se puede apreciar en la Figura 6.

FIGURA 6: CIRCUITO DEL COMPORTAMIENTO EN LA ORGANIZACION



FUENTE: SCHNEIDER Y HALL, 1982.

ELABORADO POR: Autores.

2.1.3.1 Elementos del Clima Organizacional.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

2.1.4 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

La Evaluación del Clima Organizacional es un valioso instrumento, especialmente cuando se valora a toda la organización, la técnica recomienda hacerlo por grupos de seis a quince personas, o demográficamente. Cada categoría ha sido diseñada para evaluar una de las variables claves que afectan el desempeño del empleado. Las encuestas deben ser tomadas con precaución para asegurar la confidencialidad de los participantes de manera que se sientan cómodos compartiendo sus verdaderas opiniones y perspectivas.

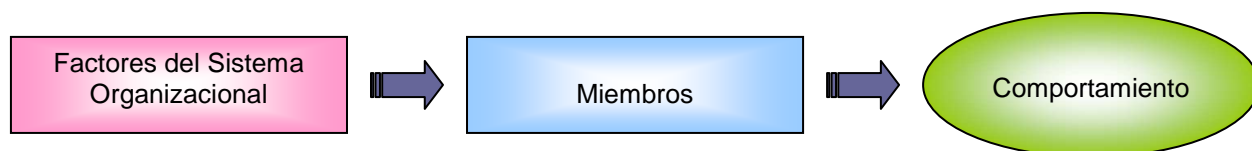
El objetivo del desarrollo de una evaluación del clima es para identificar las áreas claves que están retrasando la producción, reduciendo eficacia y que pueden generar costos inesperados en un futuro cercano. La idea y planteamiento no es para la organización un simple ejercicio académico del desempeño, o simplemente porque se hace esto cada año, sino para que ellos mismos

examinen críticamente y vean dónde la organización y sus empleados pueden ser finalmente orientados para generar los más altos niveles de desempeño.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros, Figura 7.

FIGURA 7: COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS



FUENTE: SCHNEIDER Y HALL, 1982.

ELABORADO POR: Autores

2.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

2.2.1 ANTECEDENTES

Un Plan Estratégico es un conjunto de elementos y conceptos que orientan, unifican, integran y dan coherencia a las decisiones que dan rumbo y destino a una organización, departamento o unidad.

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas entorno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas actuales y lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus productos y servicios.

La Planificación Estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos, para hacer realidad el futuro deseado.

Los directores deben comprender que el desarrollo de un proceso de Administración Estratégica eficiente en una organización, puede ser una tarea difícil y de larga duración que exige un esfuerzo sostenido, una fuerte dosis de paciencia y habilidades políticas muy sutiles y que demanda un liderazgo real.

2.2.2 CONCEPTO.

¿Qué es Planificación? ⁶

Desde un enfoque que entiende a la planificación como una de las principales funciones de las organizaciones, *la planificación supone la proyección de metas, basada en métodos apropiados que alejan el concepto de la actuación intuitiva o experimental.*

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden trasladar desde el presente hasta un futuro deseado. No se trata de predecir el futuro sino de tomar las decisiones pertinentes, con la suficiente antelación, para que ese futuro ocurra. (Serna, 1994: 17)

⁶ Pagina Web: http://es.geocities.com/arturomyy/Pla_Tra1/Cartillap.doc (18-05-2008)

Estrategia es un plan de acción de la organización, que le permite lograr sus objetivos dentro de cada área funcional de la organización, para lograr su misión en conjunto. (Serna, 1994: 17)

- ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: “Es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en que se desenvuelve. (Certo, 1997: 9).
- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA; es el “proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”. Supone la participación activa de sus integrantes, la obtención permanente de información sobre sus factores claves del éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (Serna, 1994: 18)

2.2.3 MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

A continuación se presenta una metodología simple y concreta de administración estratégica, basada en la metodología de Samuel C. Certo, combinada con herramientas y conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería Empresarial.

Samuel Certo establece 5 etapas básicas secuenciales para llevar a cabo una apropiada Administración Estratégica estas son:

1. Elaboración de Análisis Ambiental
2. Fijar una Dirección Organizativa
3. Formular una Estrategia Organizativa
4. Ejecutar la Estrategia de la Organización
5. Ejercer Control Estratégico

Para mayor comprensión y basados en el mismo concepto de Samuel Certo sobre estas cinco etapas podemos vincularlas en dos etapas principales que son:

2.2.3.1 La Planeación Estratégica.

La **Planeación Estratégica** estaría compuesta a su vez: del Análisis Ambiental, Direccionamiento estratégico y el Análisis o formulación estratégica.

La Figura 8, expresa el modelo de administración estratégica que propone Samuel Certo.

FIGURA 8: MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.



FUENTE: CERTO, Samuel. 1997.

ELABORADO POR: Autores

2.2.3.1.1 *Análisis Ambiental.*

El proceso de administración estratégica se inicia con el análisis ambiental que es un procedimiento formal para hacer un seguimiento del entorno de la organización, con el fin de: a) Identificar amenazas y oportunidades presentes y

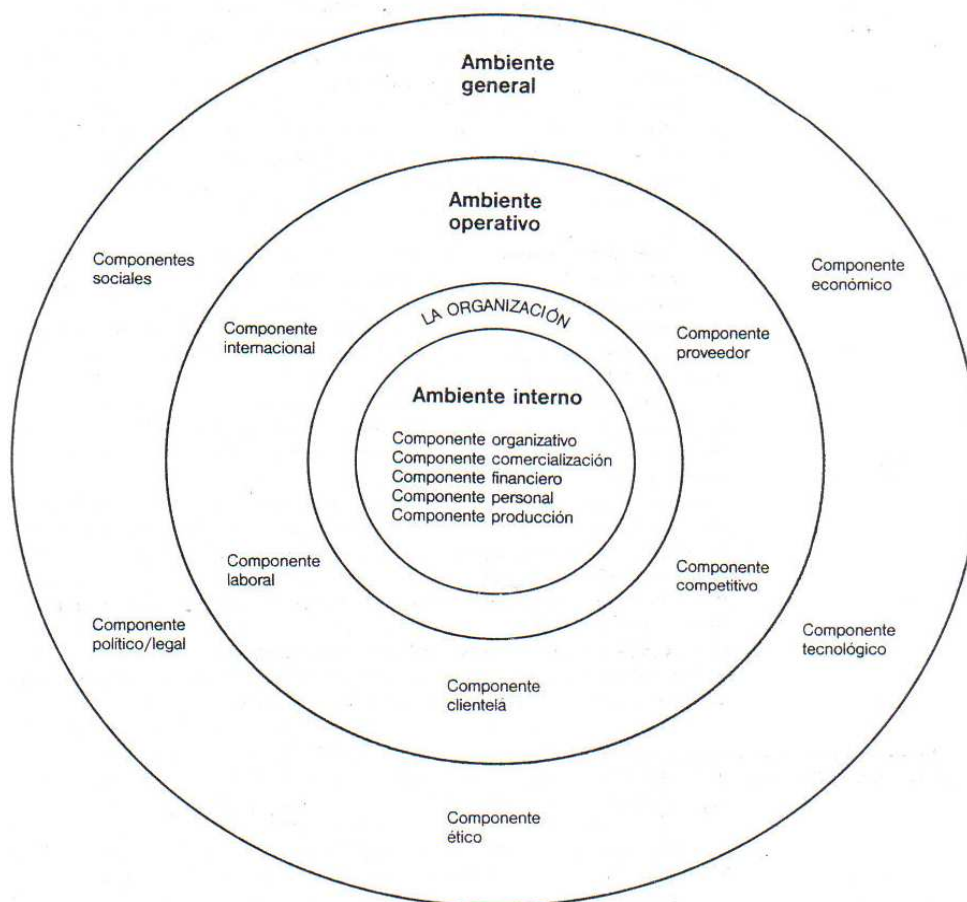
futuras, y b) Efectuar una valoración crítica de las propias capacidades y habilidades. En este contexto, el entorno organizativo abarca todos aquellos factores dentro y fuera de la organización, que puedan influir en el proceso hacia la creación de una ventaja competitiva sostenible; algunas variables ambientales que suelen ser objeto de seguimiento son:

- Características Internas
- Estructura de la Industria:
- Conducta del Mercado y del Consumidor:
- Sociales Económicas y Políticas.

2.2.3.1.1.1 Estructuras Básicas de los Ambientes.

Para realizar un análisis ambiental, los administradores han de entender las estructuras básicas de los ambientes organizativos; por lo general se tiende a dividir el ambiente de una empresa en tres niveles, como indica la Figura 9.

- a) Ambiente general
- b) Ambiente operativo
- c) Ambiente interno.

FIGURA 9: LA ORGANIZACIÓN, LOS NIVELES DE SU AMBIENTE Y SUS COMPONENTES

FUENTE: CERTO Samuel, 1997: 35.

ELABORADO POR: Autores

a) Ambiente General.

Es el nivel del ambiente externo de la empresa cuyos componentes son de largo alcance y tienen consecuencia a largo plazo para la gerencia, las empresas y sus estrategias; los componentes son los siguientes:

- *Componentes Sociales* - describe las características de la sociedad en la que opera la organización
- *Componentes Políticos - Legales* - tiene que ver con las actitudes del gobierno con respecto a las diversas industrias.

- *Componente Económico* - señala la distribución y el uso que se hace de los recursos en el conjunto de la sociedad.
- *Componente Tecnológico* - incluye las nuevas maneras de abordar la producción de bienes y servicios: nuevos procedimientos y nuevos equipos.
- *Componente Ético* - son elementos que forman parte de su cultura y concretan en términos generales el tipo de conducta que los individuos y las organizaciones esperan unos de otros aunque la ley no prescriba nada al respecto.

b) Ambiente Operativo.

Este ambiente conocido a veces como ambiente competitivo, es el nivel del ambiente externo de la organización que consta de componentes que de ordinario tienen consecuencias más o menos concretas e inmediatas para la dirección de la empresa. Los componentes principales del ambiente operativo son:

- *Componente Clientela* - refleja las características y las conductas de los que adquieren los bienes y servicios de la organización.
- *Los Competidores* - engloba al total de los rivales que una organización desea superar para lograr sus objetivos.
- *Los Proveedores* - incluye la influencia de los proveedores de recursos no laborables para la organización.
- *Componente Laboral* - lo constituye las influencias que experimenta la oferta de trabajo disponible para la realización de las tareas organizativas.
- *Componente Internacional* - abarca todos los factores relacionados con problemas globales.

c) Ambiente Interno.

Comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la empresa con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma.

A diferencia de los componentes del ambiente general y operativo que actúan desde fuera de la empresa, los componentes del ambiente interno se originan al interior de la empresa.

Por otra parte; define en conjunto, tanto los puntos sensibles que hay que fortalecer como las competencias esenciales que la empresa puede nutrir y crear; los componentes que confirman este ambiente son:

- *Componente Organizativo* - Se ajusta a la cultura de la organización a los requisitos del componente competitivo.
- *Componente Comercialización* - abarca todo lo que tiene que ver con publicidad, investigación de mercados y el sistema de distribución del producto.
- *Componente Financiero* - analiza la cuenta de resultados, el balance general, punto de equilibrio para alinear mejor los costos respecto a los beneficios.
- *Componente Personal* - se debe analizar los programas de capacitación, procedimientos de reclutamiento y de selección de personal.
- *Componente Producción* - constituye todo el flujo de trabajo en la planta.

2.2.3.1.2 Direccionamiento Estratégico.

La segunda etapa permite que los directivos fijen una dirección organizativa para su organización. Donde especificamos tres factores que nos darán el rumbo de la organización estos factores son:

- a) La visión.
- b) La misión.
- c) Los objetivos.
- d) Políticas.
- e) Valores.

Para poder fijar una dirección organizativa apropiada; la dirección ha de entender cómo hay que desarrollar una visión y una declaración de misión para la organización. Ha de entender entonces, la naturaleza de los objetivos de la organización y ha de adoptar un proceso eficaz para determinar o cambiar la dirección organizativa.

a) Visión

Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

La visión de una organización incluye sus aspiraciones, sus valores y su filosofía en los niveles más generales. Las declaraciones de misión traducen las visiones generales en exposiciones más específicas de la finalidad de la organización.

Los objetivos son metas concretas de desempeño que la organización ha elegido y a través de los cuales espera cumplir su misión.

- LA VISIÓN: *“Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. (Serna, 1994:159).*

Elementos de una visión:

- Horizonte de tiempo.
- Posicionamiento en el mercado.
- Ámbito de acción.
- Valores.
- Principios organizacionales.
- Negocio.

b) Misión

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Este concepto plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estados en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento/desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición.

Por lo que el proceso de conformación de la misión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estados y sobretodo en las crisis.

- LA MISIÓN: *“La misión indica la manera de como una institución pretende lograr y considerar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.*
Asímismo, determina la contribución de los dirigentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional.”
(Serna, 1994:169).

Elementos de una misión:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- Mercados. ¿Dónde compete la empresa?
- Tecnología. ¿Es la tecnología de interés primordial de la empresa?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la empresa y sus prioridades filosóficas?
- Concepto de sí misma. ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
- Preocupación por imagen pública. ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales comunitarios y ambientales?
- Interés por los empleados ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

c) Objetivos Corporativos

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene.

Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados.

Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

- LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS: *“Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.”(Serna, 1994:181).*

¿Cómo formuló los objetivos?

Dentro de un Plan Estratégico se deben tomar muy en cuenta a los objetivos globales para la organización tomando en consideración aspectos tales como:

- Rentabilidad y Crecimiento
- Entrenamiento
- Innovación tecnológica
- Desarrollo Humano
- Calidad Total
- Atención y servicio al cliente

Los objetivos suelen clasificarse de acuerdo a los siguientes criterios, tiempo, ámbito e impacto, como se indica en la Tabla 2.

TABLA 2: CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

DE ACUERDO AL TIEMPO	
- A largo plazo	Su período de tiempo es de 3 años o más
- A mediano plazo	Su período de tiempo es de 1 año a 3 años.
- A corto plazo	Su período de tiempo es de 1 año.
DE ACUERDO AL ÁMBITO	
- Globales	Cubren de forma integral a toda la organización
- Departamentales	Se aplican a un determinado departamento o área de la empresa
- Individuales	Son los buscados en forma individual por cada persona integrante de la organización
DE ACUERDO AL IMPACTO	
- Innovadores	Se enfocan a la mejora tanto de procesos como de procedimientos
- De soluciones de problemas	Se encuentran destinados a solucionar problemas encontrados en diversas áreas de la organización.
- Rutinarios	Se encuentran orientados a mantener una situación determinada.

FUENTE: www.monografías.com

ELABORADO POR: Autores.

d) Políticas⁷

Al realizar cualquier labor o actividad, es necesario definir pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se han trazado con antelación.

Las políticas guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse

Dentro de una organización, las políticas son una orientación administrativa para impedir que los trabajadores realicen labores que no desean hacer, lo que

⁷ Pagina Web: <http://www.gestiopolis.com/canales/.htm> (18-06-2008)

acarrearía que no se cumplan a cabalidad todas las funciones que ya se han asignado con anterioridad.

Además, sirven para que se alcancen, como dijimos anteriormente, los objetivos empresariales e individuales.

Así como toda organización es diferente la una de la otra, sus políticas también lo son.

Estas se basarán según la filosofía y necesidades de cada empresa como tal.

e) Valores⁸

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.)

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, 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 clientes y 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.

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
- Saben que su opinión es escuchada
- Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma

⁸ Pagina Web: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial.htm> (18-06-2008)

- Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa:
 - Moral alta.
 - Confianza.
 - Colaboración.
 - Productividad.
 - Éxito.
 - Realización.

2.2.3.1.3 Análisis Estratégico.

El tercer paso en el proceso de planificación estratégica es la formulación de estrategias. La estrategia como ya se ha caracterizado es una pauta o plan integrador y cohesivo que coordina los principales objetivos, políticas y acciones de una organización.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades.

Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias.

2.2.3.1.3.1 Formulación de Estrategias.

Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos.

Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos.

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

Los gerentes desarrollan un conjunto de estrategias que confieren a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales, se requiere una cuidadosa evaluación de las fuerzas competitivas apropiadas.

Los gerentes desarrollan las estrategias que den a su organización la ventaja más competitiva considerable que se mantenga a través del tiempo.

Las estrategias alternativas no surgen de la nada; se derivan de la misión, los objetivos, la auditoría externa o interna de la empresa, son congruentes con las estrategias pasadas (o parte de ellas) que han funcionado bien.

2.2.3.1.3.2 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas (FODA).⁹

La Matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

⁹ SERNA, Humberto. Planificación Estratégica. 1994.

La Matriz FODA, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas, es un método complementario de la evaluación interna EFI, de la evaluación externa EFE, y del análisis competitivo MPC.

El análisis FODA nos ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa tendrá mayores probabilidades de éxito.

Este análisis permite a la organización formular estrategias alternativas de la Matriz FODA como se presenta en la Figura 10.

FIGURA 10: ESTRATÉGIAS ALTERNATIVAS DE LA MATRIZ FODA.

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS INTERNAS: Ej. Cualidades operativas, administrativas, financieras, de comercialización, de investigación, desarrollo e ingeniería.	DEBILIDADES INTERNAS: Ej. Debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de fortalezas.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES EXTERNAS: Ej. Condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	ESTRATEGIA FO: maxi - maxi potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	ESTRATEGIA DO: mini - maxi estrategias de desarrollo para superar debilidades, a fin de aprovechar oportunidades.
	AMENAZAS EXTERNAS: Ej. Escasez de energéticos, competencia y áreas similares a los del cuadro superior de oportunidades.	ESTRATEGIA FA: maxi - mini uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas.	ESTRATEGIA DA: mini - mini atrincheramiento, liquidación sociedad en participación.

FUENTE: SERNA, Humberto, 1994: 146

ELABORADO POR: Autores

Estrategias FO: Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y hechos externos.

Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir el impacto de las amenazas externas; esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Una organización que enfrentan muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria, es decir, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

2.2.3.1.3.3 Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE)¹⁰:

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

La matriz EFE permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes encontradas al analizar el ambiente externo.

¹⁰ FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. 1997: 144

Metodología

La matriz EFE se puede desarrollar en cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores externos identificados. Realice una lista de las oportunidades y después de las amenazas.
2. Asignar a cada factor un valor que varé de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden calificarse como 1, 2, 3 o 4.
4. Multiplique el valor de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados da cada variables para determinar el valor ponderado total de la empresa.

La matriz EFE para cada factor se ve reflejada en el ejemplo de la Tabla 3.

TABLA 3: MODELO DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MATRIZ EFE

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES		Entre 3 y 4	Peso * Calificación
O1	-	-	-
O2	-	-	-
AMENAZAS		Entre 1 y 2	Peso * Calificación
A1	-	-	-
A2	-	-	-
RESULTADOS TOTALES PONDERADOS	1.00	-	SUMATORIA

FUENTE: FRED, David R. Conceptos de Administración Estratégica. 1997.

ELABORADO POR: Autores

2.2.3.1.3.4 Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI)¹¹:

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica, es la elaboración de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para evaluar e identificar las relaciones entre las áreas.

Metodología

La matriz EFI se puede desarrollar en cinco pasos:

1. Enumerar los factores internos claves identificados. Elaborar primero una lista de fortalezas y luego una lista de debilidades.
2. Asigne un valor de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne la calificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (calificación de 1), una debilidad menor (calificación de 2), una fortaleza menor (calificación de 3) o una fortaleza mayor (calificación de 4).
4. Multiplique el valor de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variables para determinar el valor ponderado total de la empresa.

La matriz EFI para cada factor se ve establecido en el ejemplo de la Tabla 4.

¹¹ FRED R, David; Conceptos de Administración Estratégica. 1997: 184.

TABLA 4: MODELO DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MATRIZ EFI.

FACTORES	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS		Entre 3 y 4	Peso * Calificación
F1	-	-	-
F2	-	-	-
DEBILIDADES		Entre 1 y 2	Peso * Calificación
D1	-	-	-
D2	-	-	-
RESULTADOS TOTALES PONDERADOS	1.00	-	SUMATORIA

FUENTE: FRED, David R Conceptos de Administración Estratégica. 1997.

ELABORADO POR: Autores

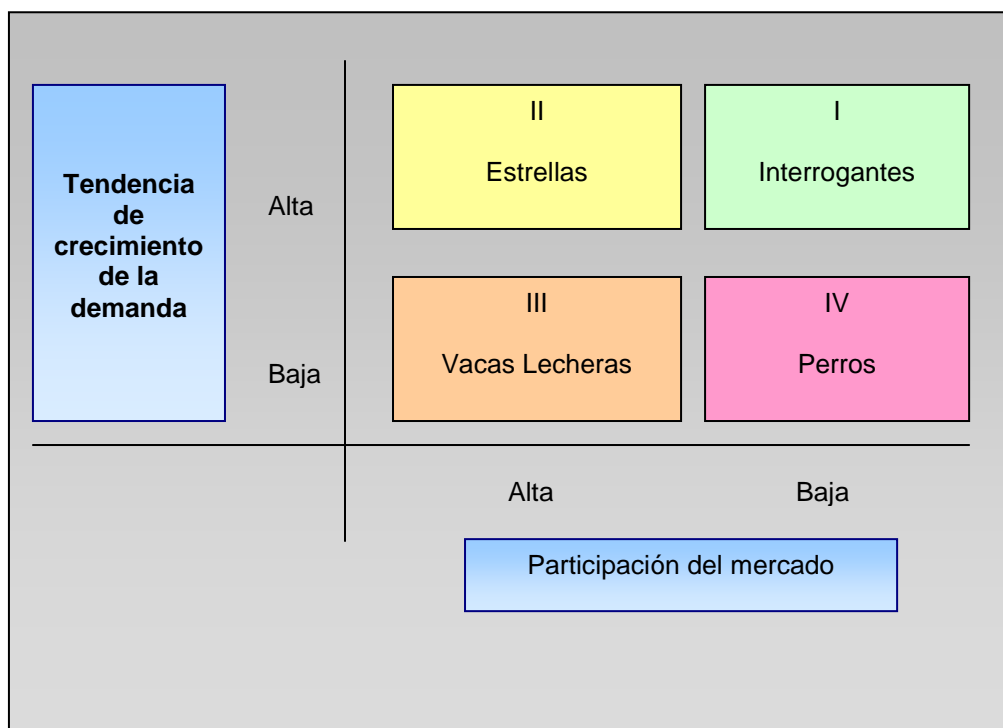
2.2.3.1.3.5 Matriz de Participación y Crecimiento del Boston Consulting Group

Mediante el análisis de la Matriz del Boston Consulting Group se muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones de una empresa, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.

También es utilizada en ciertas ocasiones para analizar los diferentes segmentos de productos de la empresa.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo; las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización, como nos muestra la Figura 11.

FIGURA 11: MATRIZ DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN DEL BOSTON CONSULTING GROUP.



FUENTE: DAVID, Fred. Administración Estratégica. 1997: 169

ELABORADO POR: Autores

Las divisiones o unidades estratégicas de negocio se distribuyen de acuerdo al cuadrante que le corresponda, así se tiene entonces las características de acuerdo a cada una de ellos, las mismas que serán descritas a continuación:

- Interrogantes

Son relativamente débiles en términos competitivos, sin embargo están ubicadas en industrias de alto crecimiento; generalmente estas divisiones necesitan mucho dinero y generan poco efectivo; se debe decir qué hacer en estas divisiones.

- Estrellas

Tienen alta participación relativa en el mercado y se encuentran en industrias de alto crecimiento; suministran rendimiento a largo plazo.

- Vacas Lecheras

Generan más dinero del que necesitan, muchas divisiones que se encuentran en este cuadrante fueron las estrellas; se las debe administrar de manera que puedan conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible.

- Perros

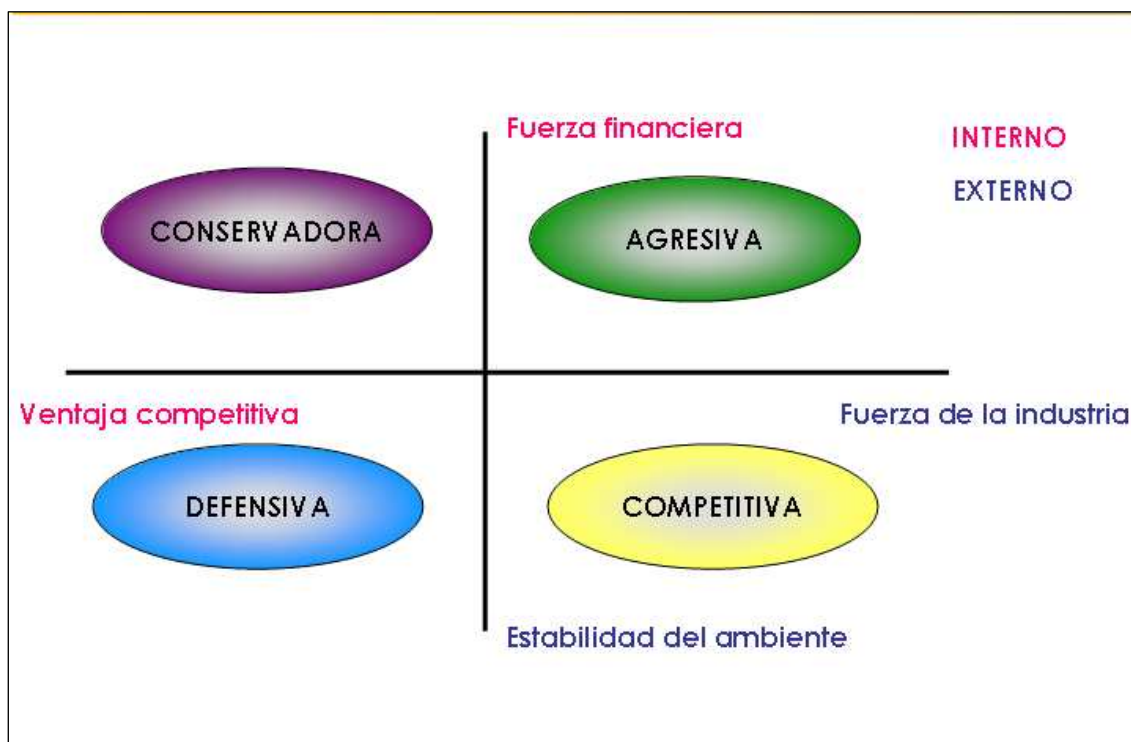
Debido a su posición débil tanto interna como externa, estas divisiones con frecuencia son liquidadas, descartadas o recortadas por medio del atrincheramiento.

2.2.3.1.3.6 Matriz de las Posiciones Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

Es un instrumento importante para la selección de las estrategias, su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica.

Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fortalezas financieras) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas (Estabilidad Ambiental EA) y fortaleza industrial (FI). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de su empresa, como se indica en la Figura 12.

FIGURA 12: MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)



FUENTE: SERNA, Gómez Humberto.1994: 215

ELABORADO POR: Autores

Metodología

Para la elaboración de la PEEA debe seguirse el siguiente procedimiento.

1. Identifique los Factores de Análisis

Para cada variable, de tal manera que sea posible hacer la valoración respectiva. Por tanto,

2. Determine los factores que le permitirán medir:

- a) La Estabilidad Ambiental (CEA): Cambios tecnológicos, Tasa de inflación, Variabilidad de la demanda, Escala de precios de productos competidores, Barreras para entrar en el mercado, Presión competitiva y Elasticidad de la demanda.

- b) La Fuerza de la Industria (FI): Potencial de crecimiento, Potencial de utilidades, Estabilidad financiera, Conocimientos tecnológicos, Aprovechamiento de recursos, Intensidad de capital y Facilidad para entrar en el mercado.
- c) La fuerza financiera (FF): Rendimiento sobre la inversión, Apalancamiento, Liquidez, Capital de trabajo, Flujos de efectivo, Facilidad para salir del mercado y Riesgos implícitos del negocio.
- d) La ventaja competitiva de la empresa (VC): Participación en el mercado, Calidad del producto, Ciclo de vida del producto, Lealtad de los clientes, Utilización de la capacidad de la competencia, Conocimientos tecnológicos y Control sobre los proveedores y distribuidores.

3. Para cada factor seleccionar los Indicadores de análisis:

4. Califique a cada uno de los indicadores se califica de 0 a 6. Siendo 0 el valor que indica una gran debilidad o amenaza y 6 la gran fortaleza u oportunidad.

5. Obtener el promedio de la calificación del factor

6. Registrar los resultados obtenidos en el respectivo vector del gráfico

7. Grafique el vector con base a los resultados

8. El vector nos indica el campo de ubicación de la empresa en cada cuadrante.

2.2.3.1.3.7 Análisis Estructural de la Industria y Posicionamiento Competitivo.

Considerando como marco de referencia a Michael Porter para el análisis de la industria; Figura 13; que proporciona un poderoso mecanismo analítico para la estrategia empresarial, evaluando todo, tanto de forma separada como colectiva, el vigor de las cinco fuerzas competitivas que dan forma al ambiente de la industria son:

2.2.3.1.3.7.1 *Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter*

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter* en su libro *Estrategia Competitiva: Técnicas de Análisis de la Industria y sus Competidores*

- a) Amenaza de ingreso de nuevas empresas al mercado.
- b) Capacidad de negociación de los proveedores
- c) Capacidad de negociación de los compradores
- d) Posibilidad de la utilización de productos sustitutos.
- e) Rivalidad entre los competidores existente.

Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas.

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste como se indica en la Figura 13¹².

La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

b) La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy

¹² Página Web: <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm> (10-07-2008)

numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

c) Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

d) Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

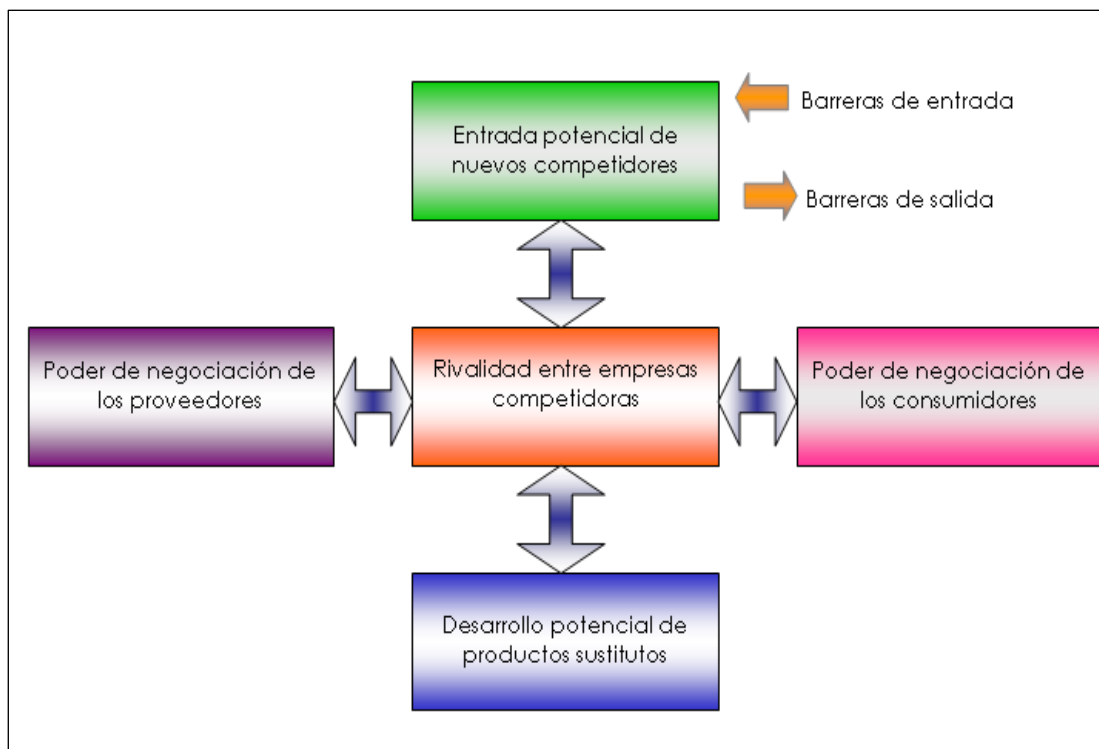
La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.

La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

FIGURA 13: ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA.



FUENTE: PORTER, Michael. 2001: 34

ELABORADO POR: Autores

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios como indica la Figura 13.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. Economías de Escala

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos.

Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

2. Diferenciación del Producto

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival.

Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan esta barrera.

3. Inversiones de Capital

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que estos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

"Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."

4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala.

Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia.

Para utilizar esta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

5. Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.

Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

6. Política Gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos.

Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes.

Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica; las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo; las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos; la fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino porque también nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

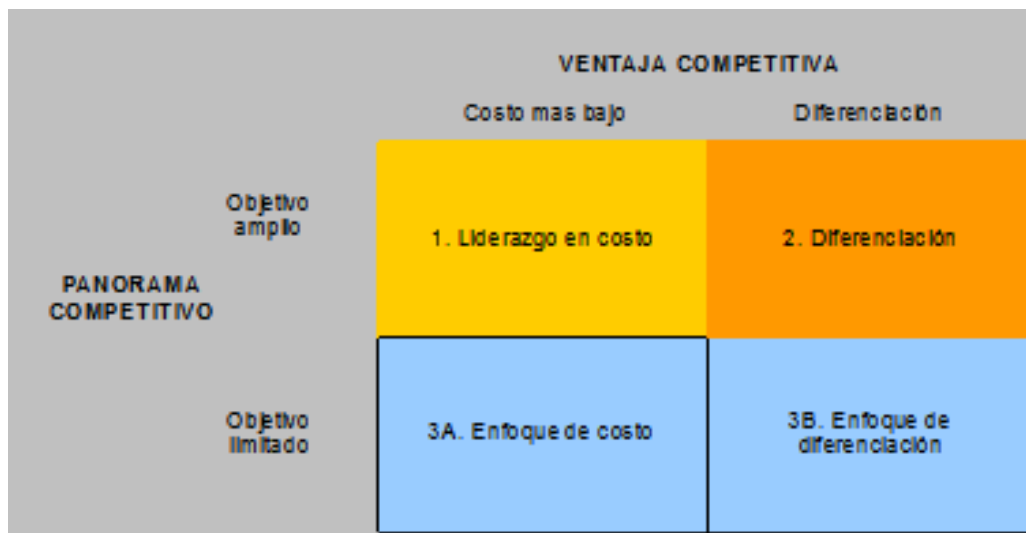
2.2.3.1.3.8 Estrategias Alternativas de Porter.

Según Michael Porter, existen dos tipos básicos de ventaja competitiva:

Liderazgo en Costos y Diferenciación, que combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas los lleva a establecer tres Estrategias Genéricas que se detallan en la Figura 14.

- ✓ Liderazgo total en Costos
- ✓ Diferenciación
- ✓ Enfoque

FIGURA 14: TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS.



FUENTE: PORTER, Michael. 2001: 34

ELABORADO POR: Autores

- Liderazgo total en costos

Lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia y lograr un volumen alto de ventas es decir alcanzar una participación representativa en el mercado, pero sin descuidarse de la calidad ni el servicio.

“El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras.” (Ibíd: 52)

- Diferenciación

La diferenciación es una estrategia viable para obtener rendimientos superiores al promedio aunque a veces impide conseguir una gran participación en el mercado, que a menudo requiere la percepción de exclusividad.

La diferenciación brinda cierta protección en contra de rivalidad porque los

clientes prefieren una marca conocida y porque disminuye la sensibilidad al precio; creando una barrera de entrada para nuevas industrias.

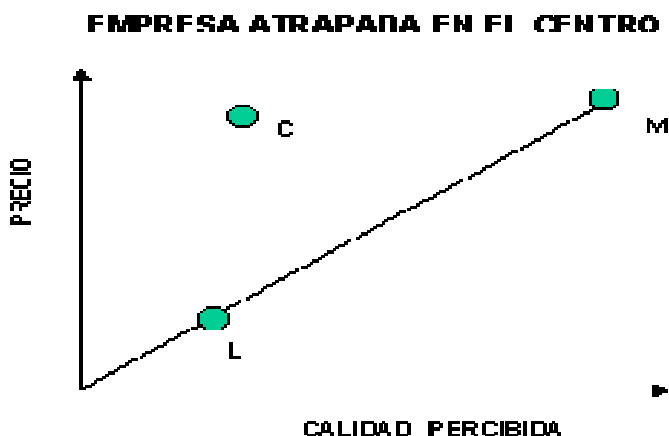
- Enfoque

Se fundamenta en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial.

La empresa selecciona un segmento específico y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes; al optimizarla y enfocarla a este segmento intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en absoluto.

La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma eficiente que los competidores de amplia cobertura, como explica la Figura 15.

FIGURA 15: EL ENFOQUE



FUENTE: PORTER, Michael. Estrategia Competitiva.2006.

ELABORADO POR: Autores

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. La primera que es la de concentración basada en costos en donde la organización busca una ventaja de este tipo en el segmento elegido, y la segunda se refiere a una concentración basada en la diferenciación en donde trata de distinguirse en él.

Las dos variantes se fundamentan en las diferencias entre los segmentos meta y otros de la industria.

2.2.3.2 La Planeación Operativa.¹³

La **Planeación Operativa** estaría compuesta de: la implementación estratégica y el control estratégico.

2.2.3.2.1 Implementación de la Estrategia.

Este paso comprende la puesta en práctica de las estrategias, las acciones necesarias para la realización de aquellas, lógicamente desarrolladas que emanan de las etapas previas del proceso de planificación estratégica. Sin una ejecución eficaz la estrategia de la organización no reportará los beneficios que se esperaban al realizar el análisis ambiental, al fijar una dirección para la organización y al formular una estrategia organizativa.

Para ejecutar con éxito la estrategia, los directivos tienen que adoptar firmeza y posiciones claras respecto a varios temas específicos que se presentarán como es manejar el cambio dentro de la organización conforme se vaya ejecutando la nueva estrategia, ¿cuál es la mejor manera de tratar la cultura de la organización? ¿Cómo se verán afectadas las estructuras organizativas?, minimizar el impacto de problemas que se presentarán al establecer la estrategia.

2.2.3.2.1.1 5W + 1H.

Por último el procedimiento a seguir para el cumplimiento de las metas debe ser definido a través de un análisis del proceso, basado en hechos y datos para el cumplimiento, para lo cual se puede hacer uso de las 5W/1H:

¹³ SERNA, Humberto. Planificación Estratégica. 1994.

- **Why? ¿Por qué** se necesitan esos cambios en los estándares actuales?
- **Who? ¿Quién** es el responsable de implantar, revisar y evaluar los estándares?
- **When? ¿Cuándo** se van a implementar los nuevos estándares?
- **Where? ¿Dónde** se van a implementar los nuevos estándares?
- **What? ¿Qué** tipos de acciones se necesitan para su implantación?
- **How? ¿Cómo** se van a dirigir esas acciones?

2.2.3.2.2 Control Estratégico

El control estratégico es un tipo especial de control organizativo que consiste en el seguimiento y evaluación del proceso de planificación, con el fin de mejorarlo y de asegurar su funcionamiento.

Para llevar a cabo esta tarea de manera satisfactoria los administradores han de entender el proceso de control y el papel que desempeñan las auditorías. Además los gerentes deben intuir la complejidad de su sistema de información de administración y la manera en que este sistema puede servir de complemento al proceso de control estratégico.

El proceso de planificación estratégica dentro de una organización será positivo en la medida en que lo sea la información en la que está basada.

Los directivos deben mostrar creatividad al diseñar y operar los sistemas de administración estratégica y han de tener flexibilidad suficiente para adaptar estos sistemas a las medidas de las circunstancias organizacionales a las que han de hacer frente.

(Certo C. Samuel, Meter J. Paúl. 1994: 15 a 20)

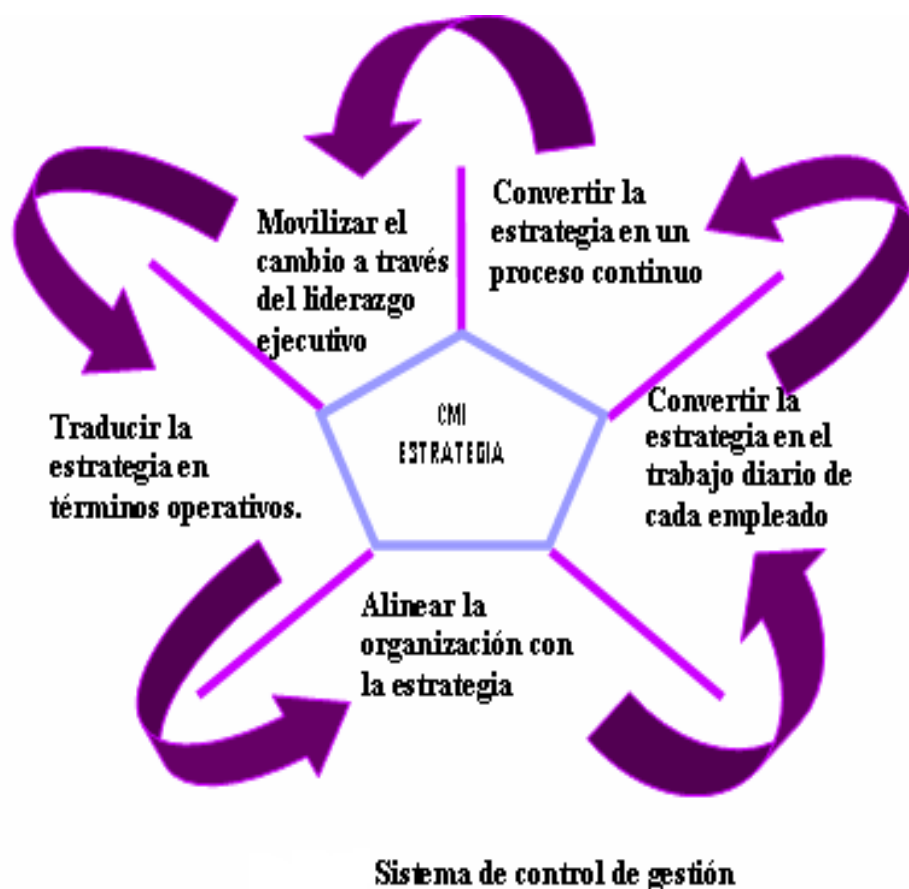
2.2.3.2.2.1 Balanced Scorecard.

El Balance Scorecard permitió a los ejecutivos evaluar como sus unidades de negocio creaban valor para los clientes actuales y futuros, sin desviar el interés del desempeño financiero.

Trascendió su concepción original como “sistema de control de gestión para convertirse en un nuevo proceso de gestión estratégica.

Este sistema de gestión sirvió como mecanismo para movilizar y guiar el proceso de cambio, BSC es más que una lista de indicadores de cualquier índole, como se analiza la Figura 16.

FIGURA 16: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN



FUENTE: www.tablerodecomando.com

ELABORADO POR: Autores

2.2.3.2.2.2 *El Balanced Scorecard en Perspectiva*

Perspectiva Estratégica: El BSC parte de la visión y estrategias de la empresa; luego se determinan los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y

estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes.

Perspectiva del accionista: Respondiendo a las expectativas del accionista. La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas; se centra en la creación de valor para el accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.

Perspectiva de Clientes: En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes; del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

Perspectiva de Procesos Internos: En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados.

Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización.

Perspectiva de Aprendizaje Organizacional: Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

2.2.4 LA CADENA DE VALOR¹⁴

Es una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan entre ellas.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos.

Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una Cadena de Valor.

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

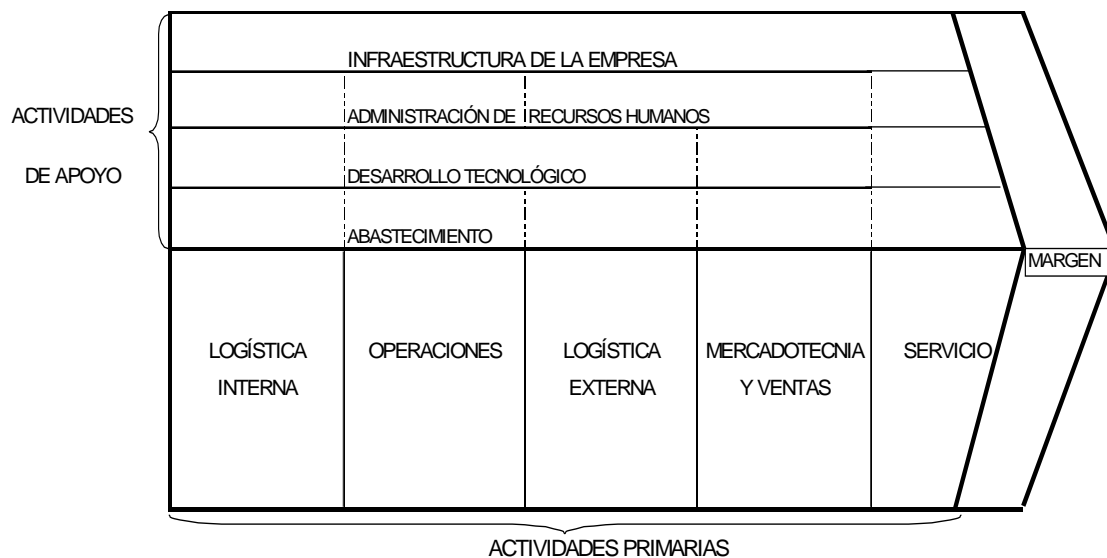
Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La Cadena de Valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia.

¹⁴ PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. 1998: 34.

2.2.4.1 Cadena de Valor Genérica.

FIGURA 17: CADENA DE VALOR GENÉRICA



FUENTE: PORTER, Michael. 1998: 37.

ELABORADO POR: Autores

Como indica la Figura 17 una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

Las Actividades Primarias: Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto; su producción; las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

Las Actividades de Soporte a las actividades primarias: Es la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

El Margen: Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

2.3 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

2.3.1 LAS ORGANIZACIONES DE LA NUEVA ERA¹⁵

Las estructuras de las organizaciones deben cambiar de tal forma que estas se conviertan en organizaciones del conocimiento, donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Arie de Geus, jefe de planificación de Royal Dutch/Shell, ha declarado: “La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”

Si consideramos actualmente las nuevas condiciones de los mercados, ya no es posible depender de las órdenes impartidas por el gran estratega, las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro, serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices, nunca una organización empieza siendo extraordinaria, debemos aprender a generar resultados extraordinarios.

2.3.2 DISCIPLINAS DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE¹⁶

Los ingenieros dicen que se ha “inventado” una idea nueva cuando se demuestra que funciona en el laboratorio.

¹⁵ SENGE, Peter. M. La Quinta Disciplina. 1998: 387.

¹⁶ SENGE, Peter. M. La Quinta Disciplina. 1998: 179.

La idea se transforma en “innovación” solamente cuando se puede reproducir sin contratiempos, en gran escala y a costes prácticos.

En la actualidad, cinco nuevas “tecnologías de componentes” convergen para innovar las organizaciones inteligentes.

Aunque se desarrollaron por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de las demás, tal como ocurre con cualquier conjunto.

Cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones.

2.3.2.1 Dominio Personal

La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan: aborda la vida como un artista abordaría una obra de arte. lo consigue consagrándose a un aprendizaje incesante.

El dominio personal es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual.

El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros.

Asombrosamente, pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes.

El dominio personal pone nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones.

2.3.2.2 Modelos Mentales

Los “modelos mentales” son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.

Muchas percepciones acerca de mercados nuevos no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales.

El fruto de la integración del pensamiento sistémico con los modelos mentales no consistirá solamente el perfeccionamiento de nuestros modelos mentales (lo que pensamos) sino en la modificación de nuestro modo de pensar.

El pensamiento lineal domina la mayoría de los modelos mentales hoy utilizados para decisiones críticas, las organizaciones inteligentes del futuro tomarán decisiones críticas basadas en la comprensión compartida de interrelaciones y patrones de cambio.

2.3.2.3 Construcción de una Visión Compartida

Si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización.

2.3.2.4 Aprendizaje en Equipo

Cuando los equipos aprenden de veras, no solamente generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

La disciplina del aprendizaje comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”.

Para los griegos, diálogos significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.

No creo que las grandes organizaciones se construyan mediante el intento de emular a otras, así como la grandeza individual no se logra tratando de copiar a otra “gran persona”.

2.3.3 TEORÍA DE SISTEMAS

“La vida en sociedad está organizada alrededor de sistemas complejos en los cuales, y por los cuales, el hombre trata de proporcionar alguna apariencia de orden a su universo.

La vida está organizada alrededor de instituciones de todas clases: algunas son estructuradas por el hombre, otras han evolucionado, según parece, sin un diseño convenido.

Algunas instituciones, como la familia, son pequeñas y manejables; otras, como la política o la industria, son de envergadura nacional y cada día se vuelven más complejas.

Algunas otras son de propiedad privada y otras pertenecen al dominio público. En cada clase social, cualquiera que sea nuestro trabajo o intento, tenemos que enfrentarnos a organizaciones y sistemas”.¹⁷

La característica de todo sistema es la complejidad, que es el resultado de la interacción de todos los sistemas con el hombre.

El primer expositor de la Teoría General de los Sistemas fue Ludwing von Bertalanffy, en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos.

La meta de la Teoría General de los Sistemas no es buscar analogías entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias.

¹⁷ VAN GIGCH, John P. Teoría General de Sistemas. 1998.

Para ello emplea como instrumento, modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas.

2.3.3.1 ¿Qué es un Sistema?¹⁸

“Un sistema en una reunión o conjunto de elementos relacionados”¹⁹

Es una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como en un todo por la interacción de sus partes; es decir, son partes interconectadas que funcionan como un todo.

Esas "partes" pueden ser personas, organizaciones, secciones, sucursales, en definitiva cada una de las diversas "partes" que conforman un todo.

Una diferencia fundamental entre un "sistema" y un "montón" de partes, es que en estas últimas se pueden quitar o añadir piezas.

Si se dividen se logran "montones" más pequeños, mientras que un sistema cambia si se quitan o añaden piezas.

Si se divide no se consigue un sistema más pequeño, sino que se logra un sistema defectuoso que muy probablemente no funcionará.

Es decir, tenemos que lograr que una organización funcione como un "sistema".

Un sistema donde las partes estén conectadas y funcionen todas juntas de manera eficiente; el comportamiento del "sistema" dependerá de cómo se relacionen sus partes, en lugar de "sus propias partes".

Los sistemas pueden abarcar a otros sistemas a los que se les llama subsistemas y estos a otros, la capacidad de dividir a los sistemas depende de nuestras necesidades.

¹⁸ Introducción al Pensamiento Sistémico – Joseph O'Connor – Ian Mc. Dermott (Urano)

¹⁹ Ibid: 25.

2.3.3.2 Clasificación de los Sistemas.

Los sistemas se pueden clasificar desde diferentes puntos de vista, dentro de los que podemos tener:

- Sistemas vivientes o no vivientes
- Sistemas abstractos y concretos
- Sistemas abiertos o cerrados
- Los sistemas muestran un grado elevado o bajo de entropía o desorden.
- Los sistemas muestran simplicidad organizada, complejidad no organizada o complejidad organizada.
- A los sistemas puede asignárseles un propósito
- Existe la retroalimentación.
- Los sistemas están ordenados en jerarquías.
- Los sistemas están organizados.

2.3.3.3 La Organización como Sistema.

El enfoque clásico centraba la atención de la organización en las áreas, a través de las funciones que determinan la dinámica organizacional en el logro efectivo de los objetivos individuales y departamentales. La teoría administrativa recogía inquietudes alrededor de los grados deseables de centralización y descentralización, al igual que frente a los procesos de comunicación y flujos de información.

Pero en la perspectiva moderna, la comunicación tiene que ver con la construcción de significados comunes tendientes a lograr la difusión y apropiación de los conocimientos y datos necesarios para ejecutar las acciones cotidianas, lo cual posibilita el cumplimiento de las metas de la organización.

La coordinación está relacionada con la conducción de los procesos organizacionales; y está centrada en el estilo gerencial que oriente la interacción entre los jefes - líderes y los miembros de los grupos naturales y las áreas.

Un análisis organizacional enfoca las relaciones entre los distintos elementos de las organizaciones, los distintos propósitos de los individuos, las distintas tecnologías que coexisten y los distintos roles y procesos.

Para aproximarse a una caracterización dinámica se pueden definir las organizaciones a partir de la conceptualización de los siguientes elementos (Etkin y Schvarstein, 1992): identidad, autonomía y relaciones dialógicas.

Las organizaciones poseen una identidad invariante que les permite ser distinguidas como singulares y diferentes de otras similares, esta se referencia en la estructura, es decir en el conjunto de recursos, en las personas y sus relaciones y en los procesos que se definen.

Realidad que integra la acción a través de su núcleo vital de conocimientos, el cual le permite superar las perturbaciones a las que se ve sometida.

La **Autonomía Organizacional** es la capacidad que presentan estas formaciones sociales de gobernarse, reorganizarse y sobrevivir en condiciones diferentes a las de su origen.

Con este atributo se trata de caracterizar la variedad de mecanismos internos que tiene la organización para transformar las perturbaciones extremas a partir de sus procesos internos.

Las **Relaciones Dialógicas** explican las configuraciones estructurales en términos de coexistencias simultáneas de conceptos no complementarios tales como el orden-desorden; eventos que ocurren para absorber las fluctuaciones y permitir el funcionamiento, la autoorganización o capacidad de neutralización de los estímulos internos o externos.

2.3.4 LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.

2.3.4.1 Gestión de una Organización.

Una organización, con o sin fines de lucro, es un ente vivo dentro de la sociedad, que pone en movimiento los flujos de energía, dinero y capacidades humanas, transformando los recursos en bienes y servicios que requiere el entorno social.²⁰

En otras palabras, una organización es un sistema abierto, un conjunto de recursos, subsistemas, procesos, procedimientos y acciones que permiten el comportamiento adaptable al entorno.

Este enfoque sistémico permite reunir y organizar los elementos del sistema, así como sus interacciones con miras a una mayor eficacia de la acción²¹.

La gestión, entonces, es una forma de dar continuidad a las organizaciones, ya que se ocupa de contribuir a mejorar el nivel de satisfacción de sus miembros, al igual que del diseño e implantación de modelos compatibles con los cambios de organización del trabajo.

La gestión es una actividad moderna que nace con el surgimiento de las grandes industrias a fines del siglo XIX en Europa y Estados Unidos.

El término gestión es de origen europeo y se refiere en su significado más restrictivo a la "*acción y efecto de gestionar*", definiendo el verbo gestionar como "*hacer diligencias para el logro de un objetivo*"²².

La gestión ha sido transformada por los cambios en el entorno, como corresponde a un mecanismo de regulación; hoy en día el centro de la gestión, no está en las tradicionales funciones, sino en los procesos, lo que permite una aproximación a la organización más enfocada a las interacciones que a los actores.

²⁰ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. 1993: 6.

²¹ MEJÍA, Francisco. Gestión Tecnológica. 1998.

²² Enciclopedia Encarta 2000.

En las últimas décadas se han utilizado algunas formas de gestión, pero muchas de ellas han ido generando un nuevo enfoque que consiste, según modalidades diversas y bajo nombres variados, en gestionar una organización mediante el dominio de sus actividades y sus procesos.

La gestión de los procesos es una nueva forma de gestión que se traduce en una armadura completamente renovada de herramientas y métodos.

Es el tratado de unión entre los objetivos de la empresa y el desarrollo concreto de las actividades²³.

2.3.4.2 ¿Por qué la Gestión de Procesos?.

Porque las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos.

La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La gestión de los procesos tanto tecnológicos como los administrativos, constituye un nuevo enfoque de la coordinación y planificación en el seno de una organización. *“La relativa estabilidad de los grandes procesos hace de ellos una excelente base de planificación. El proceso se inscribe en el tiempo; por tanto, la gestión de los procesos permite afrontar el futuro sobre una base sólida”*²⁴.

Entre las utilidades que se obtiene al centrar la gestión de la organización en sus procesos, se puede mencionar que²⁵:

- Permite a la organización centrarse en el cliente
- Permite a la compañía predecir y controlar el cambio

²³ LORINO, Philippe. El control de gestión estratégico. 1996.

²⁴ LORINO, Philippe. El control de gestión estratégico. 1996.

²⁵ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. 1993: 17.

- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización
- Previene posibles errores
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

En la actualidad se hacen más evidentes las ventajas que tiene la gestión de los procesos de una organización, con respecto a otras formas de gestión. En el siguiente cuadro se establece la diferencia de enfoques entre una organización centrada en funciones y una centrada en procesos, como se puede observar en la tabla 5.²⁶

TABLA 5: DIFERENCIAS ENTRE EL ENFOQUE FUNCIONAL Y EL DE PROCESOS

Centrado en las Funciones	Centrado en los Procesos
Empleados	Personas
Los empleados son el problema	Los procesos son el problema
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
Comprender mi trabajo	Saber que lugar ocupa mi trabajo dentro del proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar a los empleados
Cambiar a las personas	Cambiar al proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar las barreras
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado al jefe	Orientado al cliente
¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió que se cometiera el error?

FUENTE: HARRINGTON, James. 1997: 5.

ELABORADO POR: Autores

²⁶ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. 1993: 5.

2.3.4.3 ¿Qué es un Proceso?

Los procesos son algo natural y han existido desde siempre; lo que ha sucedido es que la empresa se ha organizado desmembrándolos en partes, para estructurarse en base a la agrupación de tareas especializadas (departamentos).

El concepto de proceso puede resumirse, tomando en consideración a varios autores, de la siguiente manera:

PROCESO es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo. En otras palabras, “por proceso queremos decir: conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”²⁷.

Este concepto define claramente lo que es un proceso en general, pero existen procesos de diferente tipo que cumpliendo con la concepción básica de un proceso tienen características particulares.

2.3.4.3.1 Clasificación de los Procesos

Dentro de los tipos de procesos podemos diferenciar claramente los siguientes:

- **Procesos gobernantes o de dirección:** se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de:
 - Planificación Financiera
 - Desdoblamiento de la estrategia

²⁷ HAMMER, M. y Champy, J. Reingeniería. 1994: 37

- **Procesos operativos, de producción o agregadores de Valor:** sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, ejemplo:
 - Desarrollo de productos
 - Servicio al cliente
 - Formación profesional

- **Procesos de apoyo (staff), habilitantes o de la empresa:** tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se incluyen los procesos:
 - Administrativo
 - Financiero
 - Gestión de recursos humanos
 - de mantenimiento, etc.

- **Procesos Desconcentrados:** Se denominan a las diferentes secciones donde se cumplen con algunos procesos operativos y se encuentran en diferentes regiones.

En muchos casos, los procesos gobernantes se los incorpora en los de apoyo, dependiendo del tipo de organización que se analiza y su grado de complejidad.

En lo que respecta a su funcionamiento, los procesos operativos suelen estar bastante bien controlados ya que tradicionalmente se ha medido su costo y la calidad de su producto.

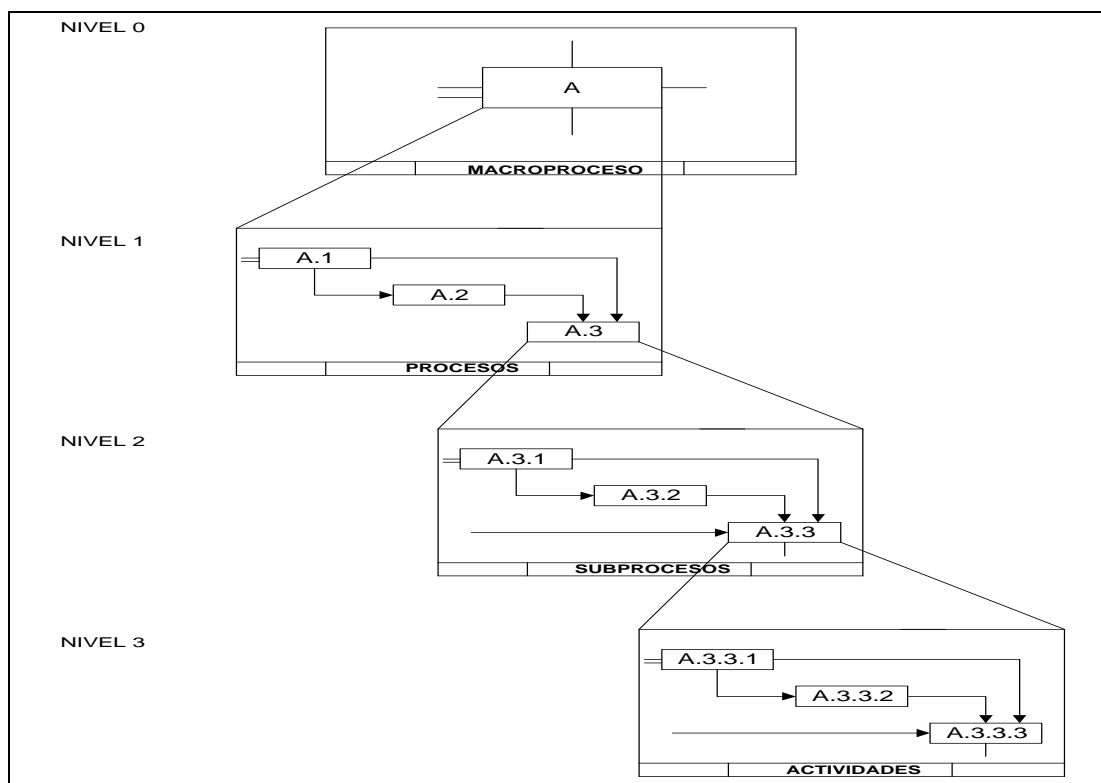
No ocurre lo mismo con los procesos de apoyo o de gestión, en los que no hay tradición de medir su funcionamiento con el mismo rigor, por ello son estos procesos los que presentan mayor potencial de mejora.

2.3.4.3.1.1 Por su complejidad

De acuerdo a la **complejidad de los procesos** se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

- **Macroprocesos:** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Procesos:** Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.
- **Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

FIGURA 18: JERARQUÍA DE LOS PROCESOS



FUENTE: HARRINGTON, James. 1997.

ELABORADO POR: Autores

Los procesos están totalmente relacionados con sus actividades, por lo que resulta muy importante tener una definición clara de este concepto como se observa en la Figura 18:

- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión; la secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.
- **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida: en muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

2.3.4.3.2 Elementos de un Proceso

Un proceso está formado de los siguientes elementos:

- **Entrada**, "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- **Recursos y estructuras**, para transformar el insumo de la entrada.
- **Un producto**, "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo
- **Sistema de medidas y de control** de su funcionamiento.
- **Límites (Condiciones de frontera), y conexiones** con otros procesos, claros y definidos.

2.3.4.3.3 *Requisitos de un proceso*

- Todos los procesos deben ser capaces de satisfacer los ciclos P- D- C-A (Por sus siglas en inglés Plan, Do, Check, Act): Planificar, implantar, revisar y mejorar, para asegurar su cumplimiento y eficacia en forma continua.
- Todos los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar fácilmente la evolución de los mismos, de tal manera que cualquier desviación de los estándares, establecidos inicialmente, pueda ser corregido rápidamente.
- Es recomendable planificar y realizar periódicamente programas de mejoramiento o de reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

2.3.5 DISEÑO DE LOS PROCESOS²⁸

El diseño de un proceso es una tarea interdisciplinaria que abarca todos los campos de la ingeniería y se ha dividido en tres etapas principales:

- Diseño conceptual
- Diseño básico
- Diseño detallado

El diseño conceptual o síntesis de proceso es la etapa en la cual se arma la topología del proceso, es decir el esquema o diagrama de flujo básico que presenta la secuencia de operaciones necesarias para transformar las materias primas en los productos deseados.

²⁸ Página Web: <http://www.aspcalidad.com/analizolaiso/Documento>. (21-06-2008)

Por simple que parezca, la conceptualización del proceso es un tema complejo de alta responsabilidad, ya que los errores de esta etapa se trasladarán y amplificarán en las etapas siguientes.

En esta etapa cuenta mucho la experiencia del ingeniero de procesos, ya que él tendrá que seleccionar las operaciones y procesos que se deben incluir en el proceso, considerando por supuesto aspectos no sólo técnicos sino económicos y ambientales; además, no una única solución, por lo cual es necesario ponderar los pro y contra de cada alternativa posible.

El diseño básico es la concreción del diseño conceptual en cuanto a la definición de las variables de operación y los parámetros de construcción de los equipos.

El ingeniero de procesos en esta etapa debe calcular y seleccionar los equipos y accesorios que harán parte del proceso.

La ingeniería de detalle parte de la información generada por los ingenieros de proceso en las anteriores etapas de diseño para proceder a los diseños mecánicos, civiles, eléctricos y demás.

2.3.5.1 Flujogramas o Diagrama de Flujo.

“UNA IMAGEN VALE MÁS QUE MIL PALABRAS”²⁹

Un diagrama de flujo conocido también como diagramación lógica, es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa.

Los diagramas de flujo son un elemento muy importante en el mejoramiento de los procesos de la empresa.

- Representan gráficamente las actividades que conforman un proceso.
- Nos sirve para disciplinar nuestra manera de pensar.

²⁹ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. 1997: 96.

- Muestran claramente las actividades en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades

2.3.5.1.1 Visión General de los Diagramas de Flujos.

- Elaborar un diagrama de flujo para la totalidad del proceso (mapa macro) y luego llegar al nivel de tareas, si fuera necesario, es la base para analizar y mejorar el proceso.
- Distinguir entre lo que la documentación dice que debería hacerse y lo que realmente se hace.
- Clave para mejorar el proceso.

2.3.5.1.2 Características de los Flujogramas.

- Permitir al analista asegurarse que ha desarrollado todos los aspectos del procedimiento.
- Dar las bases para escribir un informe claro y lógico.
- Es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento³⁰.
- De uso, permite facilitar su empleo.
- De destino, permite la correcta identificación de actividades.
- De comprensión e interpretación, permite simplificar su comprensión.
- De interacción, permite el acercamiento y coordinación.
- De simbología, disminuye la complejidad y accesibilidad.
- De diagramación, se elabora con rapidez y no requiere de recursos sofisticados³¹.

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto. 1993: 846.

³¹ GÓMEZ, Rondón, Francisco. 1995.

2.3.5.1.3 Clasificación de los Diagramas de Flujo

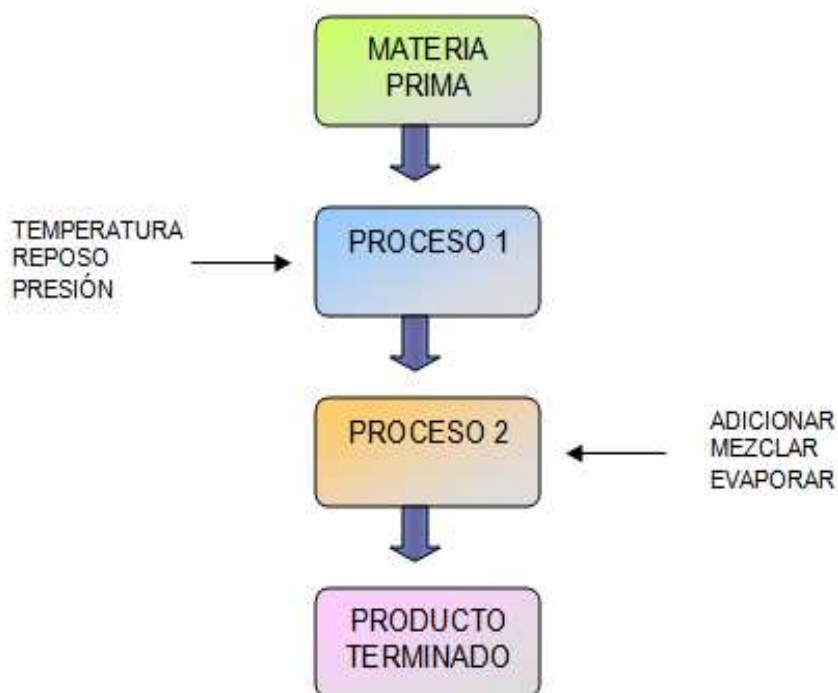
DIAGRAMAS DE BLOQUE

Estos diagramas son los más sencillos y frecuentes de los diagramas de flujo, nos proporcionan una visión rápida no compleja del proceso.

Se utiliza los diagramas de bloque para simplificar los procesos prolongados y complejos o para documentar tareas individuales, incluyen símbolos consistentes en un círculo alargado al comienzo y al final, para indicar en dónde comienza y dónde termina el diagrama de flujo.

Se coloca una frase corta dentro del rectángulo para describir la actividad que se realiza, estas frases descriptivas, deben ser concisas y empezar con un verbo. Los diagramas de bloque pueden fluir horizontal o verticalmente, ver Figura 19.

FIGURA 19: DIAGRAMA DE BLOQUE



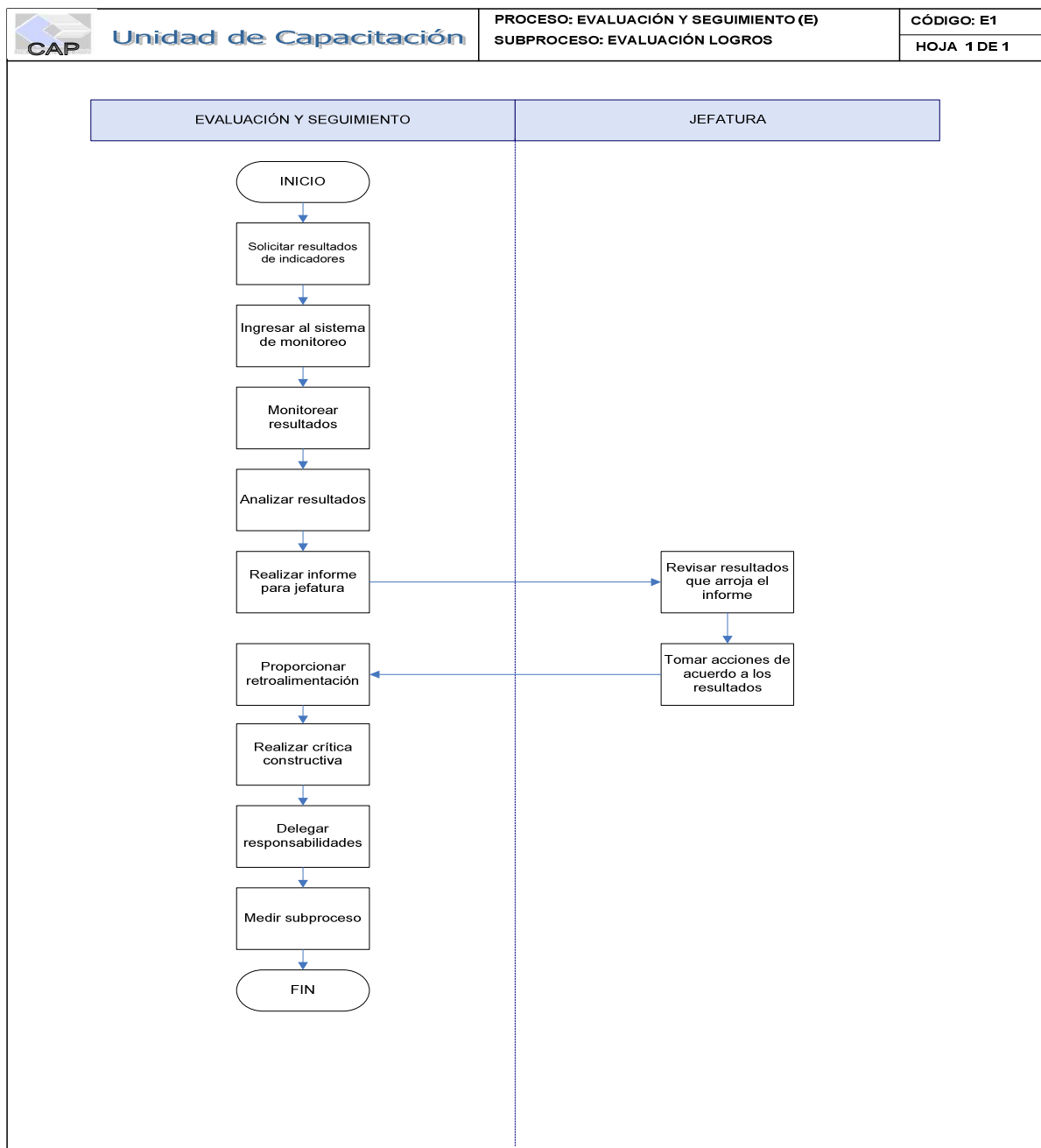
FUENTE: http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_bloques

ELABORADO POR: Autores

DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL

El diagrama de flujo funcional muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo e identifica cómo los departamentos funcionales verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de la organización, ver Figura 20.

FIGURA 20: EJEMPLO DE DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL



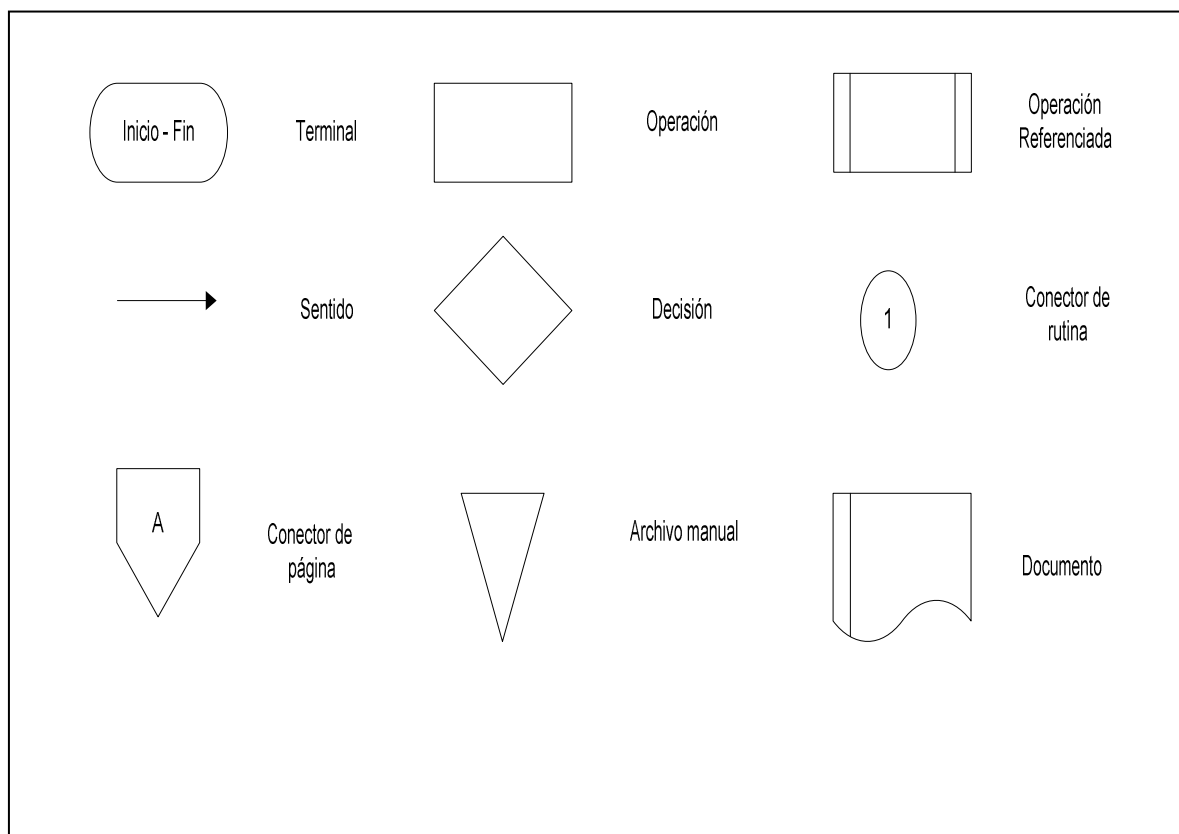
FUENTE: Investigación Propia
ELABORADO POR: Autores

2.3.5.1.4 Simbología de los Diagramas de Flujo³²

En teoría, no es necesario usar un tipo especial de símbolos para crear un diagrama de flujo, pero existen algunos ampliamente utilizados por lo que es adecuado conocerlos y utilizarlos, ampliando así las posibilidades de crear un diagrama más claro y comprensible para crear un proceso lógico y con opciones múltiples adecuadas.

Se utilizan los símbolos indicados a continuación, estandarizados según la norma ISO 5807 Figura 21.

FIGURA 21: SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMAS DE FLUJO



FUENTE: HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. 1997: 107.
ELABORADO POR: Autores.

³²HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. 1997: 107.

- **Terminal:** Indica la iniciación y terminación del proceso o procedimiento.
- **Operación:** Es el símbolo más comúnmente utilizado; se usa para representar un evento que ocurre de forma automática y del cual generalmente se sigue una secuencia determinada.
- **Operación Referenciada:** Describe un conjunto de actividades, tareas, procedimientos o procesos referenciados de otra operación
- **Sentido:** Indica el sentido y trayectoria del proceso de información o tarea.
- **Decisión:** Se utiliza para representar una condición; normalmente el flujo de información entra por arriba y sale por un lado si la condición se cumple o sale por el lado opuesto si la condición no se cumple. El rombo, además, especifica que hay una bifurcación.
- **Conector:** Representa un punto de conexión entre procesos; se utiliza cuando es necesario dividir un diagrama de flujo en varias partes, por ejemplo por razones de espacio o simplicidad.
- **Conector de página:** Representa una conexión o enlace en un paso de final de página con otro paso en el inicio de la página siguiente, donde continúa el flujograma. El símbolo lleva insertar una letra mayúscula.
- **Documento:** Representa cualquier tipo de documento que se requiera para el proceso o procedimiento y aporta información para que este se pueda desarrollar.
- **Archivo Manual:** El triángulo con el vértice hacia abajo o hacia arriba representa una interrupción casi definitiva o muy prolongada; puede ser un almacenamiento (cuando se trata de materiales) o que algo se archiva (cuando se trata de documentos).

2.3.6 MANUAL DE PROCESOS.³³

Cualquiera que sea el tamaño de una organización, es de importancia contar con un instrumento que agrupe a los procesos, las normas, descripción de las actividades, los formularios necesarios para el manejo adecuado de una organización.

El manual de procesos es un documento donde se registran todos los procesos con la descripción de las actividades que se realizan en una organización.

Objetivos:

- Servir de guía para la correcta ejecución de las actividades.
- Ayudar a ofrecer productos y servicio más eficientes.
- Gestionar de mejor manera los recursos de una organización
- Estandarizar el trabajo que realizan los diferentes miembros de una organización.
- Ayudar a la orientación del personal nuevo
- Facilita la evaluación de los procesos
- Facilita la atención al cliente interno y externo
- Proporciona información a los directivos de la empresa sobre la marcha de los procesos.

2.3.6.1 Características del Manual de Procesos

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo

³³ MARIÑO, Hernando. Gerencia de Procesos. 2001: 57

- Ser flexible para cubrir diversas situaciones
- Facilita revisión y actualizaciones continuas.

2.3.6.2 Contenido del Manual de Procesos³⁴

- **Introducción.-** Es la parte inicial del manual de procesos.
- **Descripción de las revisiones.-** Formato en el cual se registran todas las revisiones que se realizan al manual.
- **Objetivo del manual.-** Identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión por medio del manual.
- **Alcance del manual.-** Consiste en distinguir la información que maneja el manual de procesos y solo el trabajo que se va a realizar será reflejado en el alcance.
- **Glosario de términos.-** Los términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición.
- **Mapa de procesos.-** Un mapa de procesos permite tener una visión global del sistema en este caso de lo que se denomina la organización (la empresa) Visualiza la relación entre la organización y las partes interesadas. Permite obtener una primera idea sobre las operaciones, las funciones y los procesos. Deben representar además las relaciones e interrelaciones dentro de la organización y con las partes interesadas.

Para realizar el mapa del proceso lo primero que debe hacerse es lo siguiente:

³⁴ Página Web: [\(www.monografias.com/trabajos16/mapas-proceso-estrategicos\)](http://www.monografias.com/trabajos16/mapas-proceso-estrategicos).(19-09-2008).

1. Identificar quiénes son los dueños , los clientes y los proveedores
2. Plantear cuál es el objetivo a alcanzar
3. Qué y quién da impulso al proceso
4. Cuáles son los elementos de entrada del proceso.
5. Cómo y a través de quién (responsable) y con quién (interrelaciones) se ejecuta el proceso.
6. Cuáles son los resultados del proceso (salidas).
7. Cómo y cuándo se mide, visualiza y evalúa la aptitud de funcionamiento.
8. Visualizar que el proceso es claro y comprensible (realización de un flujograma).
9. Evidenciar que el cliente está satisfecho.

Hay que clasificar los procesos, preparar un modelo de proceso para la empresa y prepara la documentación de los procesos (descripción y flujograma)

- **Caracterización de los procesos.-** La caracterización de procesos es una herramienta de planificación que facilita la gestión y control de los procesos a través de la identificación de sus elementos esenciales y establecimiento de las interrelaciones con otros procesos, dado el alcance definido para los procesos de la Unidad de Capacitación PETROECUADOR (CAP) y con el fin de tener una mayor comprensión de las interacciones entre los procesos y los productos la caracterización de los procesos se realiza a través de la caracterización de los subprocesos definidos para cada uno de ellos.
- **Descripción de los procesos.**
 - Objetivo: Descripción breve y concisa del objetivo del proceso.
 - Propietario: Responsable del proceso.
 - Requisitos: Qué requerimos para iniciar el proceso.
 - Salida: Producto o servicio creado por el proceso.

- Cliente: Para quién hacemos el proceso.
- Proveedor: Quién abastece al proceso.
- Inicio: Primera actividad del proceso.
- Fin: Qué es lo último que se hace.
- **Descripción de actividades.-** Su descripción permite emitir las duraciones temporales de las diversas actividades que tienen lugar en un proceso de estudio.
- **Representación gráfica de los procesos.-** Muestran como se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos, representando gráficamente las actividades que conforman un proceso.
- **Anexos.-** Documentos e información adjunta al manual de procesos.

2.3.7 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO EN LOS PROCESOS³⁵.

¿Qué es valor agregado?

Es la percepción que tiene el cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad.

2.3.7.1 Objetivos del Análisis de Valor.

- Eliminar dentro de los procesos, actividades que no agregan valor.
- Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando que ellas sean ejecutadas de la forma más eficiente y/o con el menor costo posible.
- Mejorar las actividades restantes que no agregan valor.

El análisis de Valor Agregado debe estar orientado a un aumento de actividades con valor agregado para el cliente (VAC), una disminución de la proporción de las

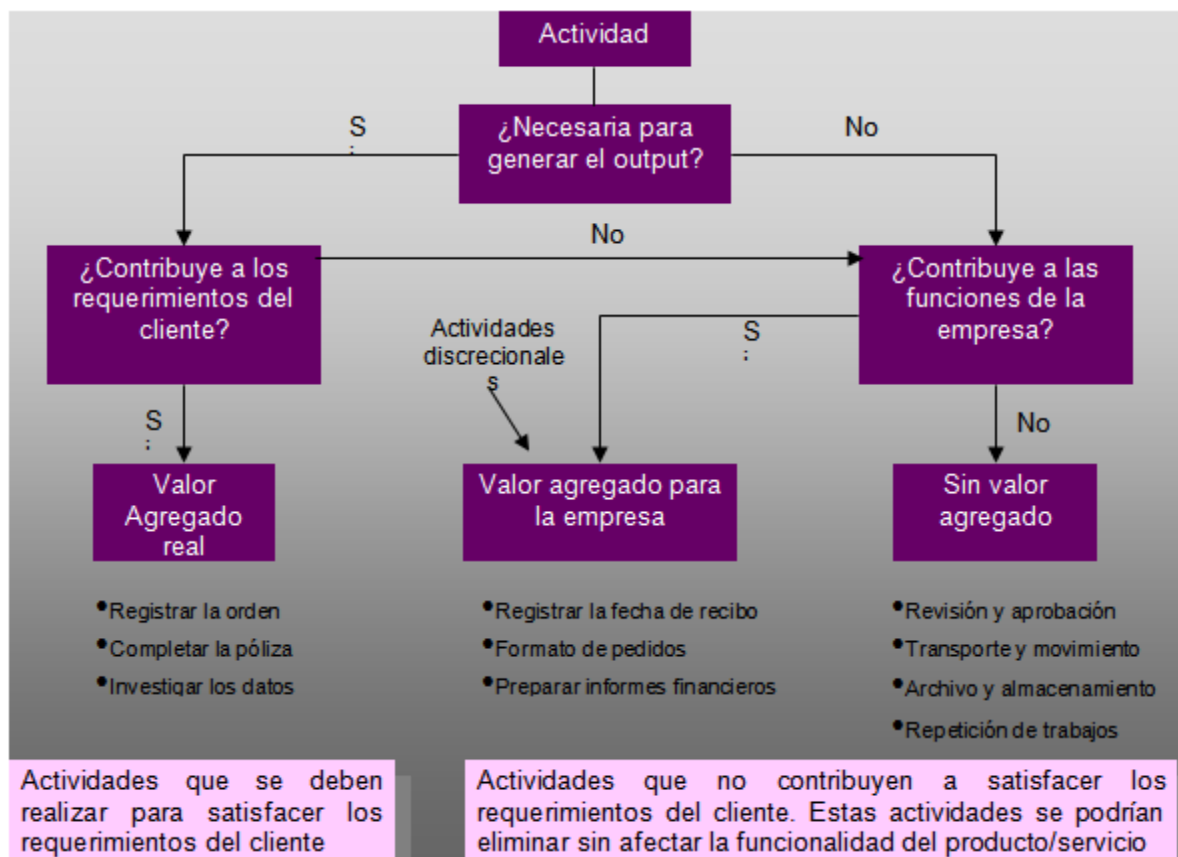
³⁵ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa.1997: 155.

actividades de valor agregado para la empresa (VAE), una reducción de las actividades sin valor agregado (SVA) y una disminución del tiempo de ciclo.

- (VAC), actividades que generan valor al cliente y por el cual está dispuesto a pagar. (En el producto, en el servicio, en el transporte etc.)
- (VAE), actividades que generan valor para la empresa y que es el resultado del beneficio ofrecido al cliente. (Ejecución, Interacción directa con el Cliente, etc).
- (SVA), actividades que no agregan valor a la empresa ni al cliente, si es posible se deben eliminar o disminuir su tiempo. (Preparación, Inspección, Espera, Movimiento, Archivo, etc).

En la Figura 22 podemos observar como se refleja el valor agregado en las actividades de los procesos

FIGURA 22: ACTIVIDADES Y EL VALOR AGREGADO EN LOS PROCESOS.



FUENTE: HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. 1997: 157.
ELABORADO POR: Autores

2.3.7.2 Pasos para el Análisis del Valor Agregado

Paso 1: Partimos del diagrama de flujo funcional, tomando en cuenta la secuencia de las actividades, luego mediante el uso de la hoja de medición de tiempos de proceso obtenemos los tiempos correspondientes de cada una de las actividades.

Paso 2: Ingresamos las actividades en el cuadro de ANÁLISIS DE ACTIVIDADES siguiendo la secuencia de las mismas, luego clasificar por tipo de actividad para luego colocar los tiempos de cada actividad.

Paso 3: Una vez que se ha completado el cuadro se contabiliza los datos por tipo de actividad obteniendo así el número de actividades y el tiempo total por tipo de actividad.

A continuación en la Figura 23 se muestra un ejemplo del análisis de las actividades.

Paso 4: Con los datos anteriores, calcular el Índice de Valor Agregado utilizando la siguiente fórmula:

V.A.C. = Tiempo de valor agregado cliente.

V.A.E. = Tiempo de valor agregado empresa.

T.V.A. = Tiempo de valor agregado.

T.T. = Tiempo total.

I.V.A. = Índice de valor agregado.

tc = tiempo de ciclo

Cp = Capacidad del proceso

T.V.A. = (VAC + VAE)

Si **I.V.A.** = $((VAC + VAE) / tc) * 100$

Cp = $1 / tc$.

$$\text{I.V.A.} = (\text{T.V.A.} / \text{T.T}) \times 100 \%$$

Si **I.V.A.** > 75% aceptar proceso

I.V.A. < 75% mejorar proceso

FIGURA 23: EJEMPLO DEL FORMATO DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES										
PROCESO:		Cobranzas								
PRODUCTO:		Cobros locales				FECHA: _____				
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		Tiempos Efectivos (Min)
1		X						Revisa listado de clientes en mora		20
2	X							Realiza corte de estado de cuenta y envia al cliente		10
3		X						Revisa pago pendientes o efectuados		15
4						X		Envia listado pagos pendientes para revision del Jefe de		10
5					X			Recibe listado del nivel de jefatura sin cambios		15
6		X						Genera informe final para el departamento financiero y g		15
TIEMPOS TOTALES										85
COMPOSICION DE ACTIVIDADES			Método Actual							
			No.	Tiempo	%					
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (1	10	11.8%					
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA		3	50	58.8%					
P	PREPARACION		0	0						
E	ESPERA		0	0						
M	MOVIMIENTO		1	15	17.6%					
I	INSPECCION		1	10	11.8%					
A	ARCHIVO		0	0						
TT	TOTAL			85	100%					
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO			71%						
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			29%						

FUENTE: HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa.

ELABORADO POR: Autores

2.3.8 MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS

2.3.8.1 Antecedentes

A través de los años, los empresarios han manejado sus negocios trazándose solamente metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas; es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Un proceso de Mejoramiento Continuo permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Para llevar a cabo el Mejoramiento Continuo, tanto en un proceso determinado como en toda la organización, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico; es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el aprovechamiento total del nuevo nivel de desempeño logrado.

2.3.8.2 ¿Qué es Mejoramiento Continuo?

“Es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos”³⁶.

Esta metodología ataca el corazón del problema de los empleados al centrarse en eliminar el desperdicio y la burocracia, ofreciendo un sistema que ayudará a

³⁶ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. 1993: 23.

simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes con los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso del personal

2.3.8.3 Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a minimizar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

Ventajas.

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consigue mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a adaptar los procesos a los avances tecnológicos.

- Permite identificar y eliminar procesos repetitivos o que no generen valor.

Desventajas.

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

2.3.8.4 Cinco Fases del Mejoramiento de Procesos

Las cinco fases del mejoramiento de procesos se muestran en la Figura 25.

Con la siguiente metodología que nos indica James Harrington, podrá manejar sus procesos.

FASE 1: ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO.

Objetivo: Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.

Actividades:

1. Establecer el Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM)
2. Nombrar un campeón del Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE)

3. Suministrar entrenamiento a ejecutivos
4. Desarrollar un modelo de mejoramiento
5. Comunicar las metas a los empleados
6. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente
7. Seleccionar los procesos críticos
8. Nombrar responsables del proceso
9. Seleccionar a los miembros del Equipo de Mejoramiento de Procesos (EMP)

FASE 2: COMPRENSIÓN DEL PROCESO.

Objetivo: Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.

Actividades:

1. Definir el alcance y misión del proceso
2. Definir los límites del proceso
3. Proporcionar entrenamiento al equipo
4. Desarrollar una visión general del proceso
5. Definir los medios de evaluación de clientes y empresa, y las expectativas del proceso
6. Elaborar el diagrama de Flujo del proceso
7. Reunir los datos de costo tiempo y valor
8. Realizar los repasos del proceso
9. Solucionar diferencias
10. Actualizar la documentación del proceso

FASE 3: MODERNIZACIÓN.

Objetivo: Mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa.

Actividades:

1. Proporcionar entrenamiento al equipo
2. Identificar oportunidades de mejoramiento: (Errores y repetición del trabajo, Alto costo, Mala calidad, Demoras prolongadas, Acumulación)
3. Eliminar la burocracia
4. Eliminar las actividades sin valor agregado
5. Simplificar el proceso
6. Reducir el tiempo del proceso
7. Eliminar los errores del proceso
8. Eficiencia en el uso de los equipos
9. Estandarización
10. Automatización
11. Documentar el proceso
12. Seleccionar a los empleados
13. Entrenar a los empleados

FASE 4: MEDIDAS Y CONTROLES

Objetivo: Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

Actividades:

1. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso
2. Establecer un sistema de retroalimentación
3. Realizar periódicamente la auditoria del proceso
4. Establecer un sistema de costos de mala calidad

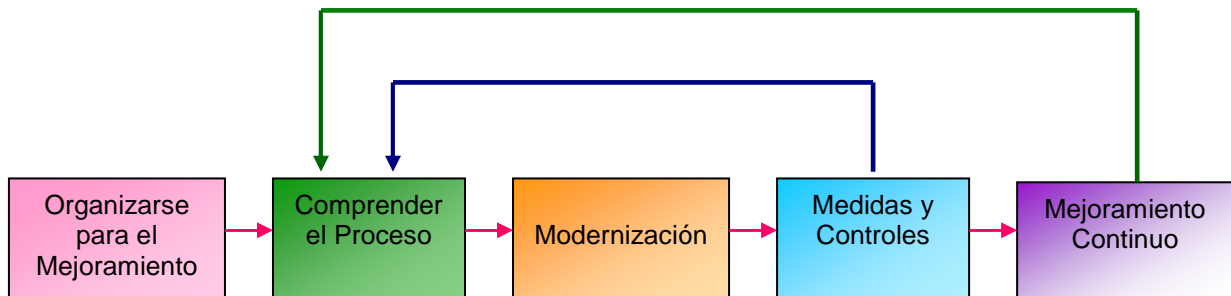
FASE 5: MEJORAMIENTO CONTINUO

Objetivo: Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

Actividades:

1. Calificar el proceso
2. Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación
3. Definir y eliminar los problemas del proceso
4. Evaluar el impacto de cambio sobre la empresa y los clientes
5. Benchmark el proceso
6. Suministrar entrenamiento avanzado al equipo.

FIGURA 24: LAS CINCO FASES DEL MPE.



FUENTE: HARRINGTON, James. Mejoramiento de Procesos. 1997: 26.

ELABORADO POR: Autores

2.3.8.5 Identificación de los Procesos Críticos³⁷.

Se debe identificar los principales procesos de la empresa, este debe dar respuesta a dos preguntas: “¿Qué es lo que hacemos como empresa?” y “¿Cómo lo hacemos?”

La alta gerencia debe comenzar por enumerar solo aquellos procesos de la empresa que son necesarios para dirigirla. Los procesos de una organización típica deben incluir:

- Desarrollo de los nuevos productos
- Divulgación del diseño de productos

³⁷ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. 1997: 39.

- Planeación de la producción
- Administración de materiales
- Contratación
- Facturación y cobros
- Servicio de posventa
- Entrenamiento de los recursos humanos
- Análisis de las necesidades del cliente

Hemos descubierto que la forma más efectiva de realizar esta labor consiste en hacer que cada miembro del Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM) prepare una lista de aquellos procesos de la empresa en los cuales se encuentra involucrado, y presentarla al campeón del Mejoramiento de los procesos de la Empresa (MPE).

El campeón del MPE combinará las listas en una general, eliminando las duplicaciones, posteriormente esta lista combinada se presenta a los miembros del Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM) para su revisión y comentarios.

En general este es un buen punto desde el cual puede darse comienzo al análisis del proceso; sin embargo, para una mayor comprensión, en algunos casos será necesario llevar a cabo otra reunión del Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM) para descomponer los procesos complejos en sus correspondientes subprocesos.

2.3.8.6 Selección de los Procesos para el Mejoramiento.

La selección de un proceso para trabajar en él, es un paso muy importante en todo el ciclo del Mejoramiento de los procesos de la Empresa (MPE).

Los procesos seleccionados deben ser aquellos en los cuales la gerencia y/o los clientes no estén satisfechos con el *statu quo*. Normalmente, uno o más de los siguientes síntomas será la razón para seleccionar un proceso para mejoramiento:

- Problemas y/o quejas de los clientes externos

- Problemas y/o quejas de los clientes internos
- Procesos de alto costo
- Procesos de tiempo de ciclo prolongados
- Existe una mejor forma conocida (*Benchmarking, etc.*)
- Existen nuevas tecnologías
- Dirección de la gerencia con base en el interés de un gerente que desea aplicar la metodología o involucrar un área que de lo contrario no se comprometería

La selección de estos procesos críticos es una de las responsabilidades más importantes del Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM).

Al seleccionar el proceso sobre el cual se va a trabajar, existen cinco aspectos que deben tomarse en cuenta.

- Impacto en el cliente: ¿Cuán importante es el cliente?
- Índice de cambio: ¿Puede usted arreglarlo?
- Condición de rendimiento: ¿Cuán deteriorado se encuentra?
- Impacto sobre la empresa: ¿Qué importancia tiene para la empresa?
- Impacto sobre el trabajo: ¿Cuáles son los recursos disponibles?

2.3.8.7 Plan Inicial del Equipo de Mejoramiento de los Procesos.

El responsable del proceso debe preparar un plan que definirá las actividades y la agenda hasta el punto donde se establezcan los límites finales.

Las siguientes son algunas de las actividades a las que se referirá este plan:

- **Definición de los límites preliminares.**- definir en dónde comienza y en dónde termina los límites del proceso
- **Diagrama de bloque del proceso.**- el responsable del proceso debe elaborar un diagrama de bloque del proceso e identificar quién realiza las operaciones claves.

- **Actualización de los supuestos operacionales.-** incluyen la frecuencia con el que se reunirá el equipo y la duración de la reunión.
- **Entrevistas.-** con los gerentes involucrados en el proceso
- **Conformación del EMP.-** normalmente un EMP debe tener de 4 a 12 miembros; un número superior a 16 reducirá su efectividad. El EMP se responsabilizará de diseñar y mejorar continuamente los procesos que se le ha asignado.
- **Suministro de educación inicial al equipo.-** cada individuo debe haberse entrenado y utilizado herramientas básicas del equipo y los instrumentos para la solución de problemas.
- **Desarrollo de la definición de la misión para el EMP.-** una buena definición de la misión debe ser corta, definir el alcance, decir que va a hacerse.
- **Fijación de los límites finales del proceso.-** los límites deben compararse con las actividades específicas de la misión para verificar que estas y la definición de la misión estén de acuerdo.

2.3.8.7.1 Diez Herramientas Básicas del Mejoramiento.

El entrenamiento debe incluir los siguientes elementos, sin limitarse a éstos:

- Conceptos de MPE
- Diagramas de Flujo
- Técnicas de entrevistas
- Métodos para la medición del MPE
- Métodos para la eliminación de actividades sin valor agregado
- Métodos para la eliminación de la burocracia
- Técnicas para la simplificación de procesos y papeleo
- Análisis y métodos en un lenguaje simple
- Métodos de revisión del proceso
- Análisis de costo y tiempo del ciclo

2.3.8.7.2 Diez Herramientas Complejas del Mejoramiento.

A medida que avanzan las actividades de Mejoramiento de los procesos de la Empresa (MPE), el Equipo de Mejoramiento de los Procesos (EMP) debe sentir la necesidad de tener herramientas más complejas para lograr metas aún más altas.

- Despliegue de la función de calidad
- Técnica de evaluación y revisión de programas
- Planeación de sistemas de la empresa
- Técnicas para el análisis de procesos
- Análisis / diseño estructurado
- Análisis de valor
- Control de valor
- Ingeniería de la información
- Benchmarking
- Costo de la mala calidad

2.3.9 LOS INDICADORES DE PROCESOS

- **INDICADORES:** *son elementos del sistema de control de gestión, que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de uno o más datos.*³⁸

2.3.9.1 Indicadores de eficacia.

Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

³⁸ Página Web: www.tablero-decomando.com (26-05-2008).

2.3.9.2 Indicadores de eficiencia.

Teniendo en cuenta qué eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

2.3.9.3 Indicadores de gestión.

Teniendo en cuenta qué gestión, tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

2.3.9.4 Indicadores de cumplimiento.

Teniendo en cuenta qué cumplir, tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos

2.3.9.5 Indicadores de evaluación.

Teniendo en cuenta qué evaluación, tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

2.3.9.6 Componentes de un indicador

- **Nombre o descriptor.-** Expresión verbal del patrón de evaluación.
Ej. Tasa de deserción
- **Definición.-** Calidad del indicador.
Es la relación porcentual del # de estudiantes que abandonan los cursos
- **Unidad de medida.-** Porcentual
- **Unidad Operacional.-** Fórmula matemática

CAPÍTULO 3: APLICACIÓN.

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

La Unidad de Capacitación PETROECUADOR no ha tenido un crecimiento racional y sostenido adecuado, actualmente no cuenta con un responsable que se encargue de la planificación operativa para la implementación de las estrategias desarrolladas, condicionando los costos y finalmente aplicando un control estratégico de la eficacia y eficiencia.

Es importante gestionar la cultura como un activo que comprende valores, conocimientos y destrezas para desarrollar el talento humano y mantener un clima de trabajo adecuado, unidad que proyecte un crecimiento a mediano y largo plazo, con personal y herramientas tecnológicas adecuadas.

No existe una gestión por procesos adecuada la cual nos permita centrarnos a una visión de objetivo en el cliente.

Con la finalidad de determinar un Plan Estratégico y realizar el diseño y mejoramiento de los procesos existentes en la unidad, manejando un adecuado clima laboral, nos permita aplicar las mejores estrategias posibles para la unidad de Capacitación PETROECUADOR, donde se analizará en este capítulo el entorno en el cual se desenvuelve la mencionada unidad.

3.1.1 TIPO DE ORGANIZACIÓN.

La Unidad de Capacitación PETROECUADOR, se maneja de forma lineal piramidal ya que concentra sus poderes de comunicación en la línea burocrática.

Se encarga de realizar la planificación y la implementación de eventos para la capacitación de todos los funcionarios del Sistema PETROECUADOR.

3.1.2 TAMAÑO.

La unidad de Capacitación PETROECUADOR cuenta con un espacio físico en el edificio SONELSA ubicado en la Foch y Av. 6 de diciembre.

Posee recursos tecnológicos e infraestructura física para el desarrollo de sus funciones, como se puede apreciar en el (Anexo No. 1), los miembros que forman parte de la unidad son 17 los mismos que permiten el buen desarrollo de las actividades de CAP.

3.1.3 TIPO DE ACTIVIDAD.

- Elevar el nivel de eficiencia y competencia del personal mediante la actualización y el perfeccionamiento de sus conocimientos y habilidades, así como de sus actitudes y aptitudes para alcanzar la optimización del trabajo y el mejoramiento individual para que la empresa cuente con el personal altamente calificado, actualizado y competitivo.
- Optimizar la calidad del trabajo, así como lograr la superación personal.
- Incorporar la Capacitación en el Plan de Carrera institucional.
- Procurar la productividad y rentabilidad de la Empresa por medio de la organización y realización de eventos de capacitación.

3.1.4 TIEMPO DE EXISTENCIA.

22 años desde su creación en el año de 1986.

3.1.5 RECURSOS DISPONIBLES.

La Unidad de Capacitación PETROECUADOR está ubicada en el edificio SONELSA (Foch y av. 6 de diciembre).

Tiene muebles de oficina: 17 escritorios, 1 mesa de reuniones, 4 archivadores, 1 teléfono-fax. 16 computadoras, 3 impresoras, además cuenta con servicio de Internet, también cuenta con 4 aulas para eventos, 1 sala de cómputo, 1 Auditorio, 1 cafetería.

3.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Se puede observar la estructura organizacional, de la Unidad de Capacitación, que fue constituida en los talleres donde se propuso un Organigrama Funcional Anexo No. 2 y un Organigrama Estructural Anexo No. 3.

3.2 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Por medio de la disponibilidad del Jefe de la Unidad de Capacitación Dr. Rubén Álvarez y en coordinación de la Ingeniera Olivia Obando, iniciamos con el proyecto de titulación.

La evaluación de clima organizacional es un instrumento poderoso, especialmente cuando se otorga en toda la organización con departamentos específicos demográficos y análisis.

Cada categoría ha sido diseñada para evaluar una de las categorías esenciales, que afectan a los empleados; esta evaluación debe administrarse en toda la empresa, ubicando departamentos de 6 o más personas para proteger las identidades de los encuestados.

Todas las precauciones deben tomarse para asegurar la confidencialidad con el fin de que los entrevistados se sientan cómodos compartiendo sus verdaderas opiniones y perspectivas.

El objetivo de realizar una evaluación del clima laboral es identificar las áreas claves que están obstaculizando la producción, la reducción de la eficacia y eficiencia, que podría generar costos inesperados en el futuro.

La idea y el enfoque para la organización no simplemente realizar un ejercicio académico, sino "hacerlo en este momento y todos los años", para examinar críticamente, dónde la empresa y sus empleados podrían ser finamente identificados para generar niveles superiores de rendimiento.

Una vez identificadas, las oportunidades para fortalecer los enfoques existentes, que están trabajando bien, así como seleccionar las intervenciones adecuadas para hacer frente a las áreas más débiles, debe ser perseguido agresivamente para el máximo beneficio de todos.

Esta evaluación está diseñada con las siguientes hipótesis en mente:

Fundamentales de atención de los empleados como un activo:

Las organizaciones tienen éxito debido a la calidad del trabajo, que los empleados realizan.

Cuando los empleados son atendidos, y el entorno se crea donde no hay barreras para el rendimiento, su verdadero valor a la organización se efectivizan plenamente.

El respeto de la dignidad del trabajador y la sensibilidad de los seres humanos:

Los seres humanos tienen necesidades fundamentales para la seguridad y la seguridad, aceptación y afiliación, participación, así como auto-actualización.

La medida en que estas y otras necesidades humanas se cumplen conduciendo a mayores niveles de compromiso, iniciativa y rendimiento. Las organizaciones,

que incluyen un énfasis en satisfacer las necesidades de sus empleados en cierta medida, disfrutarán de una mayor productividad y mano de obra estable.

Plena comprensión de las realidades de los negocios:

Esta evaluación está escrita con pleno ejercicio de las realidades de los negocios, y no una utopía realista de un entorno de trabajo ideal. Los factores que se destacan y se mide en esta evaluación son las importantes palancas para optimizar el rendimiento de trabajo asalariado, no solamente la creación de un entorno donde todo el mundo se siente mejor.

Abrazando la optimización y la mejora:

Una irrefutable tendencia en los negocios de hoy, la mejora continua y el aumento de los niveles de eficiencia son una forma de vida, y estos factores se dé la debida importancia a esta evaluación, porque representan un siempre presente dinámica con la que cada empleado debe hacer frente.

Claves para la motivación y el compromiso:

En lugar de solamente identificar posibles áreas problemáticas que deben evitarse, esta evaluación se centra en las áreas donde el comportamiento humano puede ser apalancado más positivamente a crear empleados con niveles más altos de motivación y compromiso.

3.2.1 ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existe una gran variedad de metodologías para medir el clima organizacional las mismas que se basan en encuestas realizadas al personal de manera que permita

evaluar resultados y detectar problemas que estén incidiendo en el desempeño laboral.

Cada metodología utiliza un gran cantidad de variables organizacionales, en el presente caso se utilizó una metodología que puede ser aplicada en forma general para diferentes tipos de organizaciones e industrias y se la puede realizar en línea entrando a la siguiente dirección electrónica www.qualityvalue.com.

La evaluación de clima organizacional es un instrumento poderoso, especialmente cuando se otorga en toda la organización con departamentos específicos demográfica separación y análisis.

Cada categoría ha sido diseñada para evaluar una de las categorías esenciales, que afectan a los empleados.

Las variables utilizadas en la presente encuesta son:

- Medio ambiente
- Trabajo en equipo
- Gerencia efectiva
- Involucramiento
- Recompensas y reconocimientos
- Competencias
- Compromiso

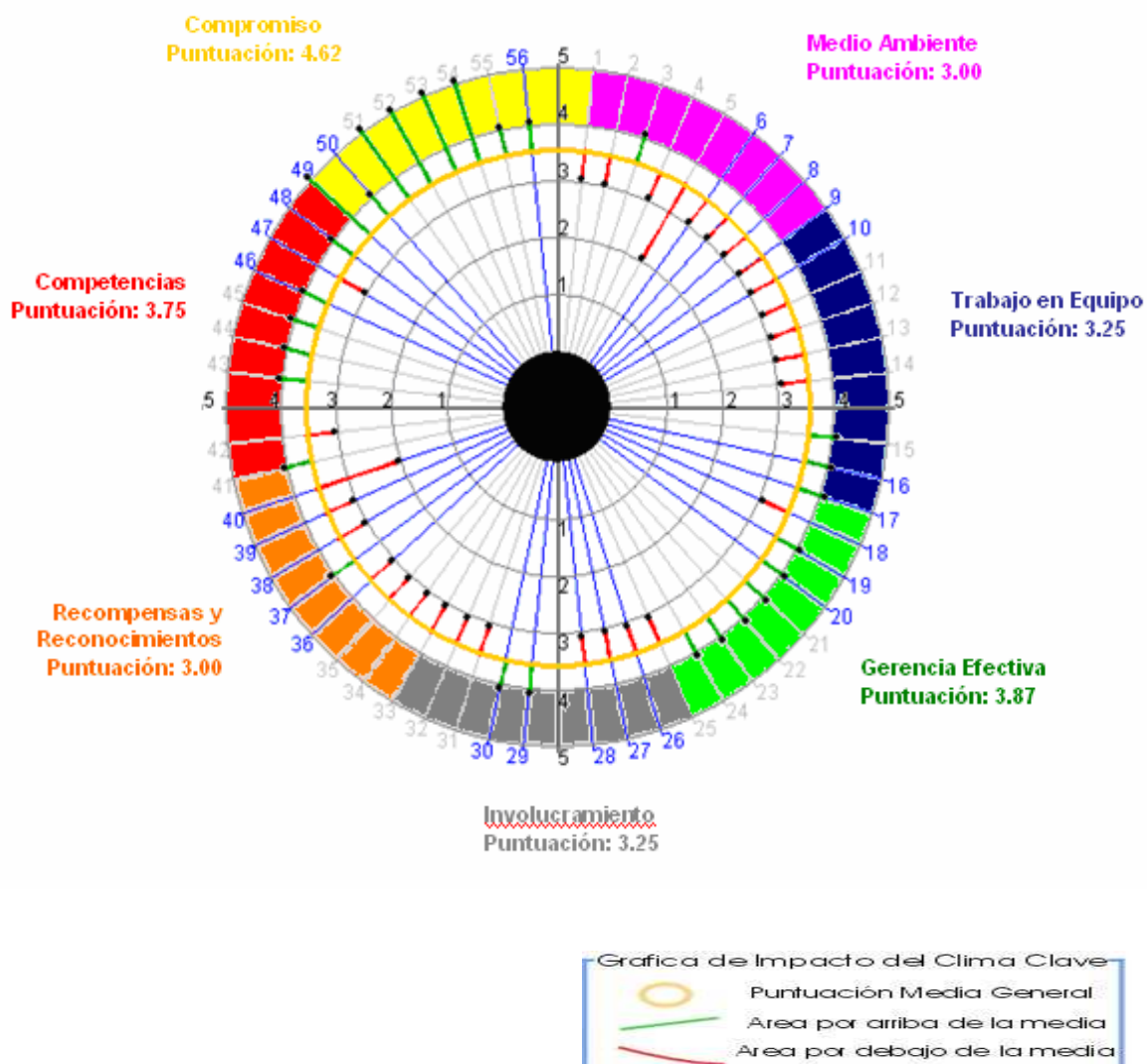
La presente metodología fue implementada en la Unidad de Capacitación, realizamos las encuestas a los 17 miembros de la unidad obteniendo los siguientes resultados, esto podemos apreciar en el Anexo No. 4.

En el gráfico de la evaluación del clima organizacional de la Unidad de Capacitación, podemos observar que tiene una puntuación media general de **3.53**

calificación que demuestra los grandes problemas que atraviesa la unidad en cuanto al clima organizacional.

En la Figura 25 nos indica los resultados que obtuvimos de las encuestas realizadas a los 17 miembros de la unidad, y la Tabla 6 y 7 nos da las respuestas con más alta y baja puntuación respectivamente.

FIGURA 25: GRÁFICO DE IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CAP.



FUENTE: www.qualityvalue.com
ELABORADO POR: Autores

3.2.2 CÓMO INTERPRETAR EL CUADRO DE IMPACTO.

El cuadro de impacto es una representación gráfica de las respuestas. Todas las preguntas son representadas con un radio en el círculo y cada respuesta es representada con un punto en el cuadro.

El promedio de todas las preguntas es representado por un círculo amarillo en la gráfica. Cualquier pregunta que tenga una calificación más alta tendrá una línea verde debajo de la pregunta. La pregunta que tenga una calificación baja estará subrayada con una línea roja.

La Gráfica de Impacto del Clima es una exacta representación clara de las fortalezas y debilidades de su clima laboral. Las líneas numeradas que parten del centro de la Gráfica de Impacto del Clima corresponden a las preguntas de la Encuesta de Clima Organizacional; y los ejes interiores en el círculo, corresponden a la calificación con la que se respondió en cada pregunta.

Media General **3.53**

La media general representa que tan cerca se encuentra trabajando el equipo de su potencial.

Esto corresponde al círculo anaranjado de la parte izquierda de la Gráfica de Impacto del Clima.

Rango de Balance **3.00**

El Rango de Balance representa el nivel de estabilidad del clima; un alto rango de números representa más lealtad.

Lo ideal es que los resultados individuales estén lo más cercanos agrupado alrededor de la **media general**.

<i>Categorías Medias</i>	
1-8 Medio Ambiente	3.00
9-16 Trabajo en Equipo	3.25
17-24 Gerencia Efectiva	3.87
25-32 Involucramiento	3.25
33-40 Reconocimientos	3.00
41-48 Competencia	3.75
49-56 Compromiso	4.62

TABLA 6: Las Cinco Preguntas con más Puntuación

49	Puntuación: 5	Estoy muy dispuesto a trabajar tan duro como sea necesario para lograr que el trabajo se lleve a cabo.
51	Puntuación: 5	Estoy muy dispuesto en poner un esfuerzo extra cuando sea necesario.
52	Puntuación: 5	A mí me gusta trabajar en esta organización.
53	Puntuación: 5	Yo le soy fiel a mi organización.
54	Puntuación: 5	Considero que cuento con una buena moral.

FUENTE: Investigación Propia

ELABORADO POR: Autores

TABLA 7: Las Cinco Preguntas con Menor Puntuación

40	Puntuación: 2	Las promociones en mi organización se manejan de una manera justa.
5	Puntuación: 2	Mi organización hace un gran trabajo de mantenimiento preventivo, sustitución y modernización del equipo que utilizo para hacer mi trabajo.
47	Puntuación: 3	Mi organización me ayuda a desarrollar mi carrera.
42	Puntuación: 3	Yo recibo el entrenamiento para estar actualizado con las habilidades que necesito para ser efectivo en mi trabajo.
38	Puntuación: 3	Mi departamento se desempeña por arriba del promedio comparado con otros departamentos en mi organización.

FUENTE: Investigación Propia

ELABORADO POR: Autores

3.3 DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica fue desarrollada y aprobada conjuntamente con los miembros de la Unidad de Capacitación de PETROECUADOR, mediante talleres grupales efectuados diariamente durante un período de tres meses; en los cuales se determinó las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad, luego de realizar un análisis del macro y micro ambiente; con lo que se podrá identificar las estrategias FODA y las necesidades tanto del cliente interno como externo.

El desarrollo de la presente Planificación Estratégica como se indicó en el marco teórico se basará en la metodología de Samuel C. Certo, además se aplicarán herramientas y conocimientos adquiridos en la carrera.

Samuel Certo establece que para realizar una Planificación estratégica, se debe seguir las siguientes etapas secuenciales:

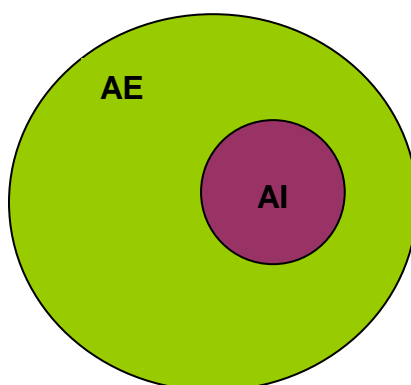
1. Elaborar un análisis ambiental.
2. Fijar una dirección organizativa.
3. Formular una estrategia organizativa.
4. Ejecutar la estrategia de la organización.
5. Ejercer el control.

3.3.2 PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS AMBIENTAL.

En esta primera etapa, realizaremos un análisis del ambiente de la organización propuesta, la misma que se basará en el entorno externo de la Unidad y del país, así como en sus estructuras internas; es decir vamos a realizar un diagnóstico actual, identificamos las fortalezas, y debilidades internas de la unidad, así como las amenazas y oportunidades presentes y futuras que enfrenta la unidad de Capacitación.

La Figura 26 muestra el entorno de la organización.

FIGURA 26: ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN.



FUENTE: CERTO, Samuel. 1997.

ELABORADO POR: Autores

Previo a iniciar el procedimiento del Análisis Ambiental, es necesario conocer los factores ambientales o componentes que se indican en la Tabla 8 que van a intervenir en nuestro análisis, estos componentes son establecidos de acuerdo a cada tipo de organización, en este caso tenemos los siguientes:

TABLA 8: COMPONENTES DEL AMBIENTE

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
Recursos Humanos	Economía
Organizativo	Internacional
Financiero	Socio Cultural
Procesos	Ético
Productos / Servicios	Proveedores
Comercialización	Clientes
Tecnología interna	Competencia
	Mercado
	Tecnología externa
	Político , legal

FUENTE: Investigación Propia

ELABORADO POR: Autores

Una vez que hemos elegido nuestros componentes, y sus elementos que son particulares para la organización, procedemos mediante un proceso de investigación y discriminación a realizar el análisis interno y externo de nuestra organización.

Luego de este procedimiento, obtenemos un cuadro de resultados donde identificamos nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Aquí establecemos también las acciones gerenciales o acciones inmediatas que debemos aplicar sin establecer una estrategia, esto nos permitirá solucionar de forma inmediata algunas debilidades de la organización.

Como lo podemos apreciar en el Anexo No. 5.

Del análisis ambiental interno realizado hemos conseguido los siguientes resultados:

Fortalezas encontradas:

Personal Identificado con la institución.	F1
Capacidad de gestión a nivel ejecutiva.	F2
Es corporativa la capacitación	F3
Recurso humano calificado con predisposición al trabajo.	F4
Existe una asignación segura y firme de fondos para infraestructura.	F5
Coordinación y comunicación interna y de proyección institucional.	F6
Dispone de infraestructura física propia.	F7
Adecuada determinación de prioridades logísticas.	F8
Adecuada difusión del servicio de capacitación.	F9

Debilidades encontradas:

No existe personal con buena actitud y suficiente capacitación.	D1
No hay oportunidad para asistir a los cursos de capacitación.	D2
No existe una política adecuada de remuneración y de incentivos.	D3
No existen políticas de remuneración mediante escalafón.	D4
No existe un sistema de evaluación por competencias.	D5
Las relaciones interpersonales están desmejoradas por diferentes factores.	D6
Existe desmotivación de la gente, y resistencia al cambio.	D7
Existe alta rotación de la Jefatura	D8

Inadecuada estructura orgánica funcional.	D9
No están definidas las normas y políticas internas.	D10
Falta de liderazgo y autogestión.	D11
No hay coordinación entre las diferentes unidades.	D12
Existe un levantamiento de procesos que no conocen la Unidad de Capacitación.	D13
No existe control integral de proyectos.	D14
Carece de control mediante indicadores y evaluación de grupos de trabajo.	D15
Planificación inadecuada, que no involucra los aspectos técnicos, económicos, administrativos y de capacitación.	D16
No existe detección de necesidades enfocada a lineamientos empresariales.	D17
No existe un control de servicios lo que no garantiza el buen desarrollo y resultado del evento.	D18
Carencia de muebles y equipos apropiados, básicos para un buen desempeño.	D19
Infraestructura inadecuada.	D20
No hay Información y tecnología informática especializada.	D21
No hay equipos de telecomunicaciones básicos de tecnología actual.	D22
No existe asistencia técnica para la Unidad de Capacitación.	D23

En el Anexo No. 6 se encuentra el Análisis Ambiental Externo, el que permite encontrar: Oportunidades y Amenazas de la Unidad de CAP.

Oportunidades encontradas:

Variedad de valores referenciales del mercado por parte de los oferentes.	O1
Asignación económica suficiente para el Sistema PETROECUADOR.	O2
Incremento presupuestario regido a cumplimiento de la programación anual de capacitación para el Sistema PETROECUADOR..	O3
Amplia información en el Sector de Educación Superior para eventos de capacitación	O4
Existe la necesidad de brindar cursos, conferencias, convenios nacionales e internacionales por parte de los oferentes	O5
Ventajas ante la competencia, no existe rivalidad de competidores.	O6

Se establecerá nueva estructura organizacional y nuevos procesos en el sistema PETROECUADOR.	O7
Existe mayor participación de proveedores idóneos para la capacitación.	O8
Incremento en la demanda de eventos y prestación de servicios	O9

Amenazas encontradas:

Recorte presupuestario en caso de incumplimiento del programa anual de Capacitación por parte del Sistema PETROECUADOR.	A1
Inconsistencia en el planteamiento de precios por parte de los oferentes.	A2
No existe un posicionamiento de imagen, confianza y prestigio por parte de la mayoría oferentes.	A3
Está sujeto a normas, leyes nacionales y reglamentos internos variables el Sistema PETROECUADOR.	A4
La mayoría de oferentes no posee mayores recursos tecnológicos, informáticos, y de infraestructura.	A5
No existe confiabilidad de oferentes	A6
No existe confiabilidad de instructores.	A7
Insatisfacción hacia las necesidades de los clientes.	A8
No existe tecnología de punta alineada a la empresa por parte de los proveedores.	A9
Falta de comunicación entre los proveedores y el Sistema PETROECUADOR	A10

Una vez identificadas las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, se realiza un proceso de DISCRIMINACIÓN POR AFINIDAD para obtener un número adecuado para el F.O.D.A. que podrá ser entre 8 y 10.

Este proceso consiste en agrupar varias fortalezas con la misma afinidad en una sola pero que sea representativa, así en las debilidades, oportunidades y amenazas.

El resumen del Análisis Ambiental priorizado por Afinidad se encuentra en el Anexo No. 7.

Una vez priorizadas las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas por medio de la MATRIZ DE HOLMES; se consideran criterios importantes a factores claves del éxito como son: el costo, oportunidad de mejora, impacto en la organización, supervivencia, etc., como se explica en el Anexo No. 8.

Con el objetivo de obtener una evaluación del entorno de la Unidad de Capacitación se ha realizado la Matriz de Factores Externos EFE, que se puede apreciar en el Anexo No. 9; de la misma manera se puede apreciar la Matriz de Factores Internos EFI en el Anexo No. 10, en la que se evalúa el Ambiente Interno de la Unidad de CAP.

Tomando en cuenta las Matrices EFE, EFI, la priorización según HOLMES, se obtuvieron las 5 Fortalezas, 5 Oportunidades, 5 Debilidades y 5 Amenazas con el siguiente orden, como muestra la Tabla 9.

TABLA 9: ORDEN DE PRIORIDAD (HOLMES)

	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
F1	Existe una asignación segura y firme de fondos en infraestructura para la Unidad .	O1	Se establecerá nueva estructura organizacional y nuevos procesos en el Sistema PETROECUADOR.
F2	Personal identificado con la Unidad de Capacitación.	O2	Existe gran oferta de brindar cursos conferencias, convenios nacionales e internacionales por parte de los oferentes.
F3	La Unidad de Capacitación dispone de infraestructura física propia.	O3	Asignación económica gubernamental suficiente con incremento presupuestario regido a cumplimiento de la programación anual de capacitación para el sistema PETROECUADOR.
F4	Capacidad óptima de gestión a nivel ejecutivo.		
F5	Recurso humano calificado con predisposición al trabajo.	O4	Incremento en la demanda de eventos y prestación de servicios.
		O5	Amplia información dentro del Sector de Educación Superior para eventos de capacitación.
	DEBILIDADES		AMENAZAS
D1	Clima organizacional desmejorado.	A1	No existe una política adecuada de remuneración y de incentivos, mediante un sistema de evaluación por competencias dentro de PETROECUADOR.
D2	Falta de liderazgo y autogestión interna.		
D3	No existe una administración estratégica, ni gestión por procesos que defina indicadores para realizar seguimiento y control de los eventos realizados.	A2	PETROECUADOR está sujeto a normas cambiantes y leyes nacionales y reglamentos internos inestables.
D4	Falta de implementación de un sistema de Información y tecnología informática especializada con asistencia técnica.	A3	Recorte presupuestario en caso de incumplimiento del programa anual de capacitación por parte del Sistema PETROECUADOR.
D5	Estructura orgánica funcional inadecuada.	A4	No existe tecnología de punta alineada a la empresa por parte de los proveedores.
		A5	Inconsistencia en el planteamiento de precios por

			parte de los oferentes
--	--	--	------------------------

FUENTE: Investigación Propia

ELABORADO POR: Autores

3.3.3 SEGUNDA ETAPA: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Después obtener la información o el diagnóstico de nuestra organización, es decir el FODA priorizado con sus fortalezas, oportunidades y amenazas, se buscó el norte o el direccionamiento de nuestra organización, a esto se le llama el Direccionamiento Estratégico, es decir tener muy claro lo que se hace y hacia dónde se pretende ir, lo integran los Principios Corporativos, la Visión y la Misión de la organización.

Aquí se establecen los Objetivos Estratégicos.

3.3.3.1 Principios Corporativos

Son el soporte de la visión y la misión, constituyen la norma de vida corporativa. Políticas, valores etc.

POLÍTICAS.- Es decir, el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas, las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efectos de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones relativas o recurrentes. Las políticas al igual que los

objetivos anuales, son muy importantes para implantar las estrategias porque delimitan lo que la organización espera de sus empleados y gerentes.

Las políticas permiten la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos:

Para dar cumplimiento al Art. 9 de la ley especial de PEC y sus filiales, que indica “PETROECUADOR mantendrá sistemas integrales y centralizados de capacitación”, la Unidad de Capacitación estableció las siguientes políticas:

DEFINICIÓN POLITICAS CAP:

- Dar prioridad a la calidad de eventos sobre la cantidad de los mismos.
- Promover una mejora continua basada en la Cadena de Valor de la gestión de capacitación.
- Orientar las actividades de capacitación en base a una Gestión por Competencias.
- Elevar los niveles de calidad, de profesionalización y tecnificación, promoviendo diplomados, especializaciones, Maestrías y PHD.
- Generar una participación interinstitucional que permita ampliar horizontes y compartir beneficios.

VALORES:

- **HONESTIDAD:** tener un alto sentido de la moral, ser íntegro y justo en las acciones.
- **RESPECTO Y HUMILDAD:** respeto al pensamiento de los demás, reconocer sus propias limitaciones y estar listo a desaprender y aprender, para ser cada vez mejor.

- **RESPONSABILIDAD:** cumplir con todos los compromisos adquiridos dentro del tiempo establecido.
- **EFICIENCIA:** cumplir sus funciones utilizando adecuadamente los recursos y en el tiempo previsto, resolviendo los problemas.
- **CALIDAD:** realizar el trabajo dirigido hacia la satisfacción de sus usuarios, solucionando sus requerimientos con actitud positiva.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** aportar con su trabajo individual pero dentro de un trabajo y objetivo de equipo, ayudando a los otros miembros y contribuyendo a mantener un buen clima organizacional.
- **LIDERAZGO:** buscar nuevas oportunidades para mejorar su propio trabajo y el de su equipo, para lograr los objetivos, transmitiendo entusiasmo a sus compañeros y colaboradores.
- **SENTIMIENTO DE PERTINENCIA:** difundir dentro y fuera del departamento los factores mas positivos de la unidad y sus integrantes.
- **CREATIVIDAD E INNOVACION:** ser creativos e innovadores de nuevas metodologías de trabajo tendiendo al mejoramiento continuo.

MISIÓN:

“Planificar, programar, ejecutar y evaluar programas de capacitación con calidad para el personal de PETROECUADOR, generando personas proactivas y competentes que aporten al desarrollo de la empresa, utilizando de forma efectiva los recursos del Sistema PETROECUADOR.”

VISION:

En el 2013, ser una unidad certificada en calidad, que garantice la capacitación con excelencia del Recurso Humano de PETROECUADOR, para que sea considerada como el mayor valor que tiene la empresa para el logro de sus objetivos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Realizar un plan estratégico de la Unidad y un mejoramiento de procesos.
- Elaborar un manual de procesos para la Unidad de Capacitación que permitan desarrollar las actividades de una manera efectiva mediante una interrelación entre el sistema PEC.
- Establecer indicadores que nos permitan monitorear la elaboración y el control adecuado de los procesos.
- Lograr la Certificación de calidad para la Unidad de Capacitación de PETROECUADOR.
- Generar un buen clima organizacional y un trabajo en equipo
- Realizar estudios de factibilidad que permitan a las autoridades gestionar recursos para la ejecución de eventos.
- Utilizar de manera efectiva los recursos y la infraestructura de la Unidad.
- Canalizar y asesorar los procesos generadores de valor.
- Realizar un control y seguimiento Integral, de los eventos que se ejecutan o están en estudio dentro de la Unidad de Capacitación.

3.3.4 TERCERA ETAPA: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Luego del proceso anterior se realizó el Análisis Estratégico, que consiste en construir las estrategias corporativas las mismas que necesariamente deben estar alineadas con los objetivos estratégicos.

El análisis metodológico consiste en obtener y generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos claves, para lo cual se ayuda con las matrices ya elaboradas y diseñadas par el efecto como la matriz FODA obtenida en el análisis ambiental.

Esta metodología consiste en realizar interacciones de cada una de las fortalezas con cada una de las oportunidades y amenazas, así como también las debilidades con cada una de las oportunidades y amenazas.

Al realizar directamente las interacciones se obtendrían 100 estrategias; mismas que no es procedente; lo ideal es disminuir considerablemente el número de estrategias efectivas pero que de alguna manera representen a todas.

Por esto es recomendable realizar primero una MATRIZ DE RELACIÓN en la MATRIZ FODA, la misma que permita buscar el mayor nivel de relación entre ellos, y por tanto disminuir el número de estrategias, como se aprecia en el Anexo No. 11.

3.3.4.1 El Análisis de la Competencia de las Cinco Fuerzas de Porter³⁹

Es utilizado por muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra.

Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas.

- a) La rivalidad entre las empresas que compiten.
- b) La entrada potencial de competidores nuevos.
- c) El desarrollo potencial de productos sustitutos.
- d) El poder de negociación de los proveedores.
- e) El poder de negociación de los consumidores.

3.3.4.1.1 Análisis Externo de las 5 Fuerzas Competitivas: Componentes y Subcomponentes:

La Unidad de Capacitación, fue creada para responder al artículo 9 de la Ley Especial de creación de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador donde se cita:

“Según, el literal a, del Art. 9 de la Ley Especial de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador (PETROECUADOR) y sus empresas Filiales, dispone desarrollar un sistema integral de Administración de Personal y de Capacitación, que incluye investigación científica y Tecnológica a fin de procurar independencia técnica a la

³⁹ FRED R, David. Conceptos de Administración EStrategica. 1997: 142.

industrial nacional.”⁴⁰ es una empresa con 22 años en el ámbito de Capacitación para PETROECUADOR y sus filiales; prácticamente no comparte el mercado local ya que dentro del Mercado nacional no comparte la Capacitación con ninguna otra empresa por que sus clientes son los funcionarios del Sistema PETROECUADOR y estos son fijos, la comparación que vamos a realizar es con dos empresas que están dentro del Mercado nacional en el ámbito de la capacitación El CEC “Centro de Educación Continua y el SECAP “Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional”

Sin embargo, el presente estudio va dirigido a enfocar a La Unidad de Capacitación en su ámbito nacional por lo tanto de aquí en adelante se pondrá énfasis en lo que corresponde a capacitación Profesional.

3.3.4.1.1 Rivalidad entre Empresas Competidoras:

El mercado atendido por la Unidad de Capacitación PETROECUADOR en el ámbito nacional corresponde básicamente a las áreas desconcentradas ubicadas en Esmeraldas, Oriente, Guayaquil y la Libertad.

- a) Los Institutos de Capacitación CEC y SECAP como empresas competidoras ecuatorianas no tiene la cabida suficiente para atender dentro del mercado local, ya que PETROECUADOR tiene su propio Centro de Capacitación lo que ayuda en cierta manera a frenar esta competencia.
- b) La desactualización de tecnología de punta, que tiene La Unidad de Capacitación en lo que se refiere a eventos de capacitación a nivel gerencial es una gran diferencia con estos institutos.

3.3.4.1.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores:

⁴⁰ Ley Especial de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador

Una de las preocupaciones más grandes es que la Unidad de Capacitación PETROECUADOR no cubre las expectativas de sus clientes del Sistema PEC y por lo tanto la Unidad puede llegar a desaparecer, de esta manera cada una de las filiales se encargaría de su propia capacitación.

En este caso las opciones de capacitación de las filiales sería buscar institutos y centros de capacitación dentro del mercado nacional y como ejemplo podemos mencionar: CEC-EPN y SECAP.

3.3.4.1.1.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos:

El mercado atendido por los servicios de la Unidad de Capacitación es bastante amplio y solo en ciertas líneas pueden ser sustituidos, sin embargo La Unidad tiene que estar preocupada en la actualización de tecnología de punta para poder satisfacer las necesidades de sus clientes.

Se puede observar en el mercado Nacional e Internacional, la incursión de autoeducación de cursos virtuales servicios de capacitación con características similares como el Internet, capacitación a distancia, video conferencias etc., en temas de interés de la empresa.

3.3.4.1.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores:

La Unidad de Capacitación hace uso de 100% de sus recursos, cuenta con una base de datos (RCP), donde están registrados los proveedores de servicios de capacitación.

Los proveedores son seleccionados mediante cotizaciones y se convierten en preferenciales de acuerdo a la propuesta presentada y resultados obtenidos del evento (satisfacción de los clientes).

Los proveedores pueden ser instructores internos que son funcionarios de la misma institución o externos; que son empresas que esta dentro del registro corporativo PETROECUADOR (RCP).

3.3.4.1.1.5 Poder de Negociación de los Consumidores:

Este es un punto que se convierte en una amenaza para la Unidad de Capacitación PETROECUADOR, pues los servicios que brindan pueden ser adquiridos y sustituidos por otras instituciones o centros de Capacitación Superior dentro del mercado Nacional, de manera que la Unidad de Capacitación no cumpliría su razón de ser, es por este motivo que deben satisfacer las necesidades del Sistema de PETROECUADOR.

Mientras el recurso Humano como el mayor valor de PETROECUADOR se encuentre capacitado, podrá cumplir efectivamente sus funciones, por lo tanto la empresa será más productiva y su fortaleza siempre será el “Ganar – Ganar”. Como ejemplo de comparación se realizó la Matriz de Perfil Competitivo que se indica en el Anexo No. 12.

Sobre la base del Análisis de la Competencia; utilizando el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter; y, al estudio realizado de los Factores Externos e Internos se pudo evaluar a la unidad respecto a su competencia local.

Cabe recalcar que la unidad de Capacitación tiene sus propios clientes, por lo tanto debería brindar mejor servicio.

3.3.5 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Luego de analizar las 5 Fuerzas de Porter y priorizar la matriz FODA, se efectuó una comparación de cada una de las Fortalezas con cada una de las Oportunidades y Amenazas (FO, FA); de la misma manera se compararon cada

una de las Debilidades con cada una de las Oportunidades y Amenazas (DO, DA); fijando una ponderación, luego se utilizó la relación más alta que equivale a 9, de esta manera se encontraron las siguientes estrategias:

- E1 (D1, O1):** Generar un Clima Organizacional agradable que permita desarrollar al personal una gestión proactiva, estableciendo una metodología de medición permanente para identificar áreas críticas.

- E2 (F2, O1):** Realizar la planificación estratégica de la Unidad, desarrollando un análisis ambiental, identificando su misión, visión, políticas y objetivos estratégicos; estableciendo las estrategias para la consecución de los mismos.

- E3 (F5, O1):** Generar una nueva estructura organizacional enfocada en la gestión por procesos, realizando un mejoramiento de los procesos de la Unidad, estableciendo un manual de procesos, indicadores de logro y de gestión para efectuar evaluaciones periódicas.

- E4 (F5, A1):** Elaborar un estudio de factibilidad que permita cubrir las necesidades de los eventos, realizando un análisis de la demanda efectiva que requiere el cliente para cubrir sus brechas por Competencia.

- E5 (D4, O4):** Mantener y actualizar los programas y equipos permanentemente, con una red de información en línea para un efectivo desarrollo de los eventos.

- E6 (D4, A4):** Realizar un análisis y valoración de las empresas proveedoras de servicios creando estadísticas.

- E7 (F1, O2):** Adecuación y mejoramiento de las instalaciones físicas de la Unidad que permita enfrentar la creciente demanda de eventos.

- E8 (F5, O5):** Realizar alianzas estratégicas con diferentes instituciones de Educación Superior, que permita descubrir áreas de conocimiento para mejorar las competencias requeridas por el personal de PETROECUADOR.
- E9 (F4, O4):** Realizar un seguimiento del proceso de cumplimiento presupuestario por medio de la Jefatura.

3.3.5.1 Priorización de las Estrategias.

Para la priorización de las estrategias se ha utilizado la Matriz de Priorización de Holmes que se encuentra en el Anexo No. 13, de manera que las estrategias priorizadas son las siguientes:

- E1: (F2, O1):** Realizar la planificación estratégica de la Unidad, se desarrolla un análisis ambiental, identificando su misión, visión, políticas y objetivos estratégicos; estableciendo las estrategias para la consecución de los mismos.
- E2: (F5, O1):** Generar una nueva estructura organizacional enfocada en la gestión por procesos, realizando un mejoramiento de los procesos de la Unidad, estableciendo un manual de procesos, indicadores de logro y de gestión para efectuar evaluaciones periódicas.
- E3: (F5, A1):** Elaborar un estudio de factibilidad que permita cubrir las necesidades de los eventos, realizando un análisis de la demanda efectiva que requiere el cliente para cubrir sus brechas por Competencia.

E4: (D4, O4): Mantener y actualizar los programas y equipos permanentemente, con una red de información en línea para una efectivo desarrollo de los eventos.

E5: (D1, O1): Generar un Clima Organizacional agradable que permita desarrollar al personal una gestión proactiva, estableciendo una metodología de medición permanente para identificar áreas críticas.

E6: (D4, A5): Realizar un análisis y valoración de las empresas proveedoras de servicios creando estadísticas.

E7: (F5, O5): Realizar alianzas estratégicas con diferentes instituciones de Educación Superior, que permita descubrir áreas de conocimiento, para mejorar las competencias requeridas por el personal de PETROECUADOR.

E8: (F4, O4): Realizar un seguimiento del proceso de cumplimiento presupuestario por medio de la jefatura.

E9: (F1, O4): Adecuación y mejoramiento de las instalaciones físicas de la Unidad que permita enfrentar la creciente demanda de eventos.

3.3.6 CUARTA ETAPA: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Para la puesta en práctica de las estrategias obtenidas en la tercera etapa hay que seguir el modelo del 5W + 1H que se lo indica en la Tabla 10; está es la herramienta que permite desarrollar lógica, ordenada y secuencialmente las estrategias planteadas.

Para ejecutar con éxito las estrategias, la jefatura tiene que adoptar firmeza y posiciones claras, conforme se vaya ejecutando las estrategias, tomando en cuenta la cultura de la unidad y minimizando el impacto de problemas que se presentarán al establecer las estrategias como se observa en la Tabla N° 10 del Anexo No 14)

3.3.7 QUINTA ETAPA: CONTROL ESTRATÉGICO.

Una vez que ha sido desarrollada la Planificación Estratégica para la Unidad de Capacitación PETROECUADOR y se ha determinado los pasos a seguir para el Mejoramiento de los Procesos de la misma, es importante dejar planteados ciertos indicadores que ayudarán en el control y monitoreo de la gestión tanto empresarial como particular relacionada a la unidad estudiada.

Es importante recalcar que el objetivo es únicamente dar a conocer un modelo de Indicadores para un Cuadro de Mando Integral. Será la Jefatura de la unidad que decidirá sobre su implementación y seguimiento.

El formato de los Cuadros de Monitoreo o Tablero de Control, incluye por cada Indicador: el Nombre con el que se le ha bautizado, su Unidad de Medida, su Frecuencia, unos campos para colocar los valores resultantes del monitoreo, campos para colocar los valores de la Meta a la cual se desea llegar o sobrepasar, del límite inferior o mínimo esperado y obviamente el promedio de estos dos datos.

Adicionalmente la ponderación o grado de importancia que se da a cada Indicador dentro del grupo de indicadores, es por eso que la suma de todas estas ponderaciones deberá dar siempre 1 ó 100%.

Al final habrá unos casilleros para las notas resultantes para cada mes monitoreado, esta nota será el resultado de comparar la evaluación real obtenida en cada mes respecto a la meta y límite inferior y en base a una escala que se ha establecido de 0 a 10, donde 0 corresponde al límite inferior y 10 a la meta. Para dar el cálculo de la nota de un mes determinado a continuación indicamos la fórmula utilizada:

$$\text{NOTA} = (\text{MON} - \text{LIN}) / (\text{MET} - \text{LIN}) * 10$$

MON = Valor Monitoreado del mes determinado.

LIN = Valor del Límite Inferior establecido.

MET = Valor de la Meta establecida.

Existen también unos casilleros de TOTALES de las Notas de cada mes. Estos totales resultan de la sumatoria de los productos individuales de la nota obtenida de cada indicador por su porcentaje de ponderación.

Los valores TOTALES y ACUMULADOS dan una idea de cuál es la tendencia de la Gestión Empresarial, de la unidad y de un Proceso determinado, etc., se lo observa en la Tabla 11 del Anexo No 15.

La Tabla 12 del Anexo No 15 muestran el monitoreo que se puede realizar con los indicadores propuestos para cada procesos, que nos ayuda a cumplir con las estrategias propuestas.

3.3.8 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

En permanentes reuniones con los funcionarios de la unidad realizamos el levantamiento de información y a su vez se propuso el respectivo mejoramiento para los procesos de CAP, el cual permitirá que se implante el sistema de información y tecnología para la Unidad, brindando un incremento en la productividad del Sistema PETROECUADOR.

Con la ayuda del Ingeniero Marcelo Puebla, que realizó las veces de facilitador entre los funcionarios y nosotros como tesisistas, determinamos las necesidades de la Unidad de Capacitación.

En base a los organigramas propuestos para la Unidad se puede elaborar el Mapa de Procesos, el mismo que permite analizar en forma sistémica y gráfica la situación actual de la Unidad de Capacitación PETROECUADOR, se procede a levantar el Mapa de Procesos que se encuentra estructurado por procesos

agregadores de valor, de apoyo y directivos; como se presenta en el Anexo No. 16.

Al igual que el mapa de procesos se estructuró la Cadena de Valor de la Unidad, la misma que está constituida por: actividades primarias, actividades de soporte y el margen como se puede apreciar en el Anexo No. 17.

3.3.9 DISEÑO DE LOS PROCESOS.

Con conocimiento de que no existen procesos en la Unidad, se levantaron las principales actividades de la Unidad de Capacitación con la ayuda de la Ing. Olivia Obando; se dibujan diagramas de bloque al nivel de actividades, y se puede observar los tiempos de ciclo reflejados para cada actividad, los mismos que servirán de base para el proyecto de tesis, que permitirán visualizar los cambios a efectuarse.

El levantamiento de Información conjuntamente con el análisis de tiempos de ciclo para las actividades de la Unidad de Capacitación se puede apreciar en el Anexo No. 18.

3.3.10 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES.

La unidad de Capacitación no posee procesos definidos lo que ha provocado un mal manejo de los recursos para la capacitación del Sistema PETROECUADOR, los procedimientos que manejan poseen muchas falencias, donde se puede notar la mala distribución de cargas de trabajo en cada uno de los funcionarios.

La Unidad de Capacitación no realiza una planificación adecuada en sus actividades, ni un diagnóstico del estado en que se encuentra para poder realizar la detección de necesidades, por la misma razón existe demasiados cambios en el cronograma de eventos y en algunos casos no se llega a cumplir con la

detección propuesta para el año, provocando que los eventos queden desiertos y en varias ocasiones se debe reprogramar los eventos sin éxito para la capacitación.

En este momento la Unidad de Capacitación, es uno de los procesos críticos del Sistema PETROECUADOR, puesto que no identifica minuciosamente los procedimientos y actividades que se deben realizar para poder satisfacer las necesidades de capacitación en el sistema, por lo tanto se ha considerado emergente determinar los procesos de la unidad para poder satisfacer las necesidades.

3.3.11 PROPUESTA DE MEJORA DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN PETROECUADOR.

La Unidad de Capacitación presenta graves problemas desde el inicio de sus operaciones, al no existir procesos bien definidos, la unidad no trabaja en equipo, los funcionarios realizan sus actividades individualmente, provocando grandes cuellos de botella en las operaciones; por lo tanto no se puede apreciar actividades sistémicas y que agreguen valor.

La propuesta del proyecto de titulación propone cambios que permitirán un mejor desempeño en las actividades y competencias conductuales que deben manejar los funcionarios de la unidad.

Para los cambios a efectuar se ha manejado la metodología del Ciclo de Deming, que con sus cuatro pasos nos permite identificar claramente los problemas.

En talleres permanentes con los funcionarios de Capacitación, se identificaron los problemas que presenta la unidad, creamos una herramienta que se llamo “narrativas” para poder trabajar con el equipo de capacitación, donde se indica actividades de mejoramiento y la caracterización.

Se empezaría realizando un diagnóstico para continuar con la planificación, donde se procede a analizar y estudiar los procesos mediante la definición de los objetivos de cada uno de ellos, para determinar el alcance de la capacitación. Las narrativas se pueden apreciar en el Anexo No. 18.

A continuación se realizan los cambios, que en consenso y acuerdo de los funcionarios de la unidad se reflejan en el Manual de Procesos de la Unidad de Capacitación PETROECUADOR, que se presenta en el Anexo No. 19, donde se refleja clientes, proveedores, insumos, productos, transformaciones, indicadores, controles, descripción de actividades, descripción de procesos y la representación grafica para cada proceso y subproceso de la Unidad.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES.

Al iniciar el proyecto de titulación en la Unidad de Capacitación se realizó un diagnóstico de la situación actual basándose en encuestas para la medición del clima laboral, el mismo que sirvió como punto de partida para obtener una primera apreciación de la unidad.

Una vez realizada la medición del clima laboral, después de haber compartido criterios con los funcionarios de la unidad, los resultados que refleja la medición no son reales, ya que los funcionarios no tomaron con responsabilidad y conciencia la importancia de la medición por motivos de miedo a un reclamo de la jefatura, La encuesta aplicada puede reflejar resultados exitosos en el clima laboral, siempre y cuando sean llenados a conciencia.

El nivel de conflicto en la Unidad de Capacitación es elevado, este afecta el desempeño laboral, produciendo un clima estresante; esto se debe a que, las personas tienen variadas formaciones, cada quien aporta sus diferentes ideas acerca de cómo hacer su trabajo y cómo llegar a sus metas; estos puntos de vista discrepantes llevan al conflicto, ya que se presenta un enfrentamiento entre quienes poseen posturas distintas ante una misma situación.

El Sistema PETROECUADOR no cuenta con una estrategia empresarial, lo que dificulta que las unidades tengan claro el direccionamiento estratégico al cual deben alinearse, por ende el ámbito laboral de la Unidad de Capacitación no es adecuado, ya que sus niveles de efectividad no son considerados aceptables.

La Unidad de Capacitación no tiene reglas claras, políticas, procesos, ni procedimientos bien definidos, por este motivo el manual de procedimientos ha sido un obstáculo para un mejor desempeño, de tal manera que no se cumple con el programa anual de capacitación provocando insatisfacción en la capacitación impartida al Sistema PETROECUADOR.

La Unidad de Capacitación no maneja una estructura por procesos, trabajan sobre la base de actividades desorganizadas que no reflejan buenos resultados, ya que no mantienen una sistematización y continuidad de las mismas que reflejan grandes errores en la capacitación.

4.2 RECOMENDACIONES.

La Unidad de Capacitación enfrentará una nueva etapa en el desarrollo de sus funciones, ya que han surgido diversas necesidades tales como: *manejo de una administración por procesos*, que permita operar con calidad y eficiencia, *elaboración de la administración estratégica*, que encamine en las actividades, y *medición del clima organizacional*; para lo cual el ambiente laboral es el eje primordial, que debe ser favorable para todos los elementos que son parte del mismo, tanto internos como externos, por lo que se debe reconocer que uno de sus activos más importantes es el Capital Humano, para lo cual se recomienda tomar la presente investigación como una propuesta de implementación para el mejoramiento en la estructura organizacional para la Unidad de Capacitación.

El modelo utilizado para medir el clima organizacional, está propuesto para ser aplicado anualmente en la Unidad de Capacitación, además puede ser desarrollado en cualquier unidad de PETROECUADOR.

Además recomendamos que los funcionarios de la Unidad de Capacitación cubran una de las competencias conductuales más importantes que es el Trabajo en Equipo, ya que no existe una estrecha relación de compañerismo y es un gran impedimento para que la unidad logre alcanzar los objetivos propuestos.

Se proponen las siguientes recomendaciones para el manejo adecuado de los conflictos:

- Es necesario enfrentar los conflictos.
- Evitar convertir los conflictos reales en personales.
- Esforzarse siempre en incrementar las *relaciones interpersonales* positivas, la lucha por el bienestar personal de los demás y por vencer las dificultades que se presenten.
- Canalizar adecuadamente la agresividad, evitando tanto la represión de ella como su exhibición exagerada.
- Fomentar una actitud de equilibrio donde las partes perciban una ganancia
- Ser tolerante y a su vez asertivo, tratando los problemas con firmeza, seguridad y solidez

Como propuesta de este proyecto, se debería implantar REGLAS claras y específicas, que sean conocidas, comprendidas y luego utilizadas por todos los miembros de Capacitación, las mismas que permitirán encaminarse de una manera adecuada en sus funciones y hasta en su vida personal.

Mantener un direccionamiento estratégico es el eje primordial, para lo cual se propone una planificación estratégica operativa que permite alinearse a la nueva visión que mantiene PETROECUADOR; de modo que funcione eficientemente sin importar quién la dirija, identificando estructuras, procesos y estrategias bien definidas, para lo cual la propuesta de tesis es un excelente insumo para un

nuevo manejo en una estructura por procesos.

La Unidad de Capacitación debe manejar un buen liderazgo que involucre a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudarán a definir la posición del líder y permitirán que transcurra el proceso del liderazgo.

El líder debería considerar:

- Poder influir sobre la conducta de los seguidores
- Adoptar una postura de participación con el equipo de trabajo
- Ayudar a celebrar el éxito y recompensar los grandes triunfos
- Considerar que el líder no nace, se hace.
- Su meta es la excelencia
- El líder es el ejemplo para todo el equipo
- Brindar retroalimentación
- Un líder no puede ser manipulador
- Considerar que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo
- Buscar a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás.

Se propone manejar un sistema de control por medio de indicadores para medir y evaluar el desempeño organizacional de la unidad, en base a los procesos propuestos, los mismos que permitirá mantener la efectividad en el cumplimiento de los compromisos estableciendo una cultura de mejoramiento continuo.

CAPÍTULO 5: BIBLIOGRAFÍA.

5.1 TEXTOS.

1. Betancourt Benjamín. *Diseño Organizacional*. 2000.
2. Chiavenato Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill. México 2000.
3. Certo C. Samuel, Meter J. Paúl. *Dirección Estratégica*. McGraw-Hill/Irwin. Tercera Edición. Colombia 1994.
4. Dávila Sandra. *Reingeniería de Procesos*. 2001.
5. Dávila Sandra. *Cinco momentos para hacer reingeniería*.
6. Hamer Champy, *Reingeniería de Procesos*. Bogotá Colombia 1994
7. Harrington H. James. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Editorial Mc Graw Hill – Edición 2001.
8. Mariño Navarrete. *Gerencia de Procesos de la Empresa* TM. Editores Colombia 1996.

9. Mariño, Hernando. *Gerencia de Procesos*, Alfaomega, Editores. Colombia. 2001
10. Mejía García Braulio, *Gerencia de Procesos*, Eco ediciones, Colombia, 2000.
11. Morris Brandon. *Reingeniería*. McGraw-Hill. Bogotá. 1994.
12. NTE INEN ISO / IEC 9000 – 2005.
13. NTE INEN ISO / IEC 9004 – 2005.
14. Pall, G. A. *Quality Process Management*. Prentice Hall. New Jersey. 1987.
15. Porter Michael. *Ventaja Competitiva*. Editorial Continental. México 2001.
16. Ricart J.E. Gallo M. Fraguas R. *Diseño de Organizaciones*. Biblioteca IESE. España
17. Senge M. Peter. *La Quinta Disciplina*. Ediciones Juan GRANICA, S.A. 1998
18. Serna Humberto Gómez. *Planeación y Gestión Estratégica*. LEGIS Editores. 1994
19. Trischler William, *Mejorar el valor añadido en los procesos*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1998.

5.2 TESIS.

1. Buitrón P. Cadena J. D'Ambrosio G. *Mejoramiento del Sistema*

Administrativo Financiero de la Escuela Politécnica Nacional. Mayo 2001

2. Chuquimarca M. López F. *Determinación de los Procesos y definición de la Cadena de Valor de la Empresa Alcatel.* Febrero 2002
3. Franco Angel. *Modelo para el Mejoramiento de los Procesos Productivos de una Empresa Industrial.* Calzado Cáceres. Junio 2003
4. Obando Olivia. *Levantamiento de Procesos de la Unidad de Capacitación PETROECUADOR.* Febrero 2004.

5.3 DIRECCIONES INTERNET.

1. http://web.jet.es/amozarrain/implantar_procesos.htm
2. <http://www.aenor.es>
3. <http://www.efqm.org>
4. <http://www.espol.edu.ec/gye/>
5. <http://www.icfes.gov.co/revistas/ingeinve/No37/Art8.html>
6. http://www.justiniano.com/revista_doctrina/La_globalizacion_del_derecho.html
7. <http://www.mckinsey.com>
8. <http://www.monografias.com/trabajos3/comotesis/comotesis.shtml>
9. <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
10. <http://www.obarros.cl/cap2.htm>
11. <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>
12. <http://www.ues.edu.sv/facult/ing/metodo.html>

5.4 PUBLICACIONES.

1. Banda Hugo G. EPN. *Un profesional para el siglo XXI.* Mayo 2001
2. Ballester Lucía. *Planificación Estratégica* (iballester@febf.org)

3. Fred R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*. 1997
4. *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*. Junio 2002

5.4.1 FOLLETOS Y APUNTES.

1. Ing. Jaime Cadena. *Gerencia De Procesos*. 2007.
2. Ing. Geovanny D-Ambrosio. *Administración Estratégica*. 2005.
3. Días Alejandro. Seminario de Gerenciamiento de la Calidad.