

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

DIVISION DE COMPUTACIÓN, INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES
PROGRAMA DE GRADUADOS EN COMPUTACIÓN, INFORMACIÓN Y
COMUNICACIONES



NATURALEZA DE UNA ORGANIZACIÓN EN LA INDUSTRIA DE TECNOLOGÍAS
DE INFORMACIÓN: UN ESTUDIO DE CASO A TRAVÉS DE ELEMENTOS
CULTURALES

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

ANA LUISA PEREZ SALAZAR

ABRIL DE 1999

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

DIVISION DE COMPUTACIÓN, INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES
PROGRAMA DE GRADUADOS EN COMPUTACIÓN, INFORMACIÓN Y
COMUNICACIONES



NATURALEZA DE UNA ORGANIZACIÓN EN LA INDUSTRIA DE TECNOLOGÍAS
DE INFORMACIÓN: UN ESTUDIO DE CASO A TRAVÉS DE ELEMENTOS
CULTURALES

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

ANA LUISA PEREZ SALAZAR

ABRIL DE 1999

NATURALEZA DE UNA ORGANIZACIÓN EN LA INDUSTRIA DE TECNOLOGÍAS
DE INFORMACIÓN: UN ESTUDIO DE CASO A TRAVÉS DE ELEMENTOS
CULTURALES

TESIS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

POR

ANA LUISA PEREZ SALAZAR

ABRIL DE 1999

NATURALEZA DE UNA ORGANIZACIÓN EN LA INDUSTRIA DE TECNOLOGÍAS
DE INFORMACIÓN: UN ESTUDIO DE CASO A TRAVÉS DE ELEMENTOS
CULTURALES

POR

ANA LUISA PEREZ SALAZAR

TESIS

Presentada al Programa de Graduados en Computación, Información y Comunicaciones

Este trabajo es requisito parcial para obtener el título de Maestra en
Administración de Tecnologías de Información

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

ABRIL DE 1999

AGRADECIMIENTOS

A la Dra. Anabella Dávila M. por su gran apoyo y dedicación en este trabajo de investigación. Gracias por haber compartido conmigo toda su experiencia y por toda su paciencia.

Al Dr. David Alanis D. por todo el ánimo que siempre me ha brindado, y por ser una pieza importante en este trabajo.

Al Lic. Felipe Saravia S. por su valiosa participación en el desarrollo de esta investigación.

Al Ing. Martín González por todo su apoyo en el tiempo que duró este trabajo de investigación.

A todas las personas que de alguna manera colaboraron para alcanzar esta meta, mi más sincera gratitud.

Al Departamento de Sistemas de Información, por haberme dado la oportunidad de llevar a cabo esta meta.

DEDICATORIAS

A Dios, por darme la dicha de ver finalizada esta meta.

A mis padres, por su gran amor, y por confiar siempre en mí.

A mis hermanos, Nacho y Claudia, Yoyis y Raúl, Tavo y Paola, Mona y Ricardo, por su gran apoyo y por estar conmigo en los momentos más felices de mi vida.

A Claudio y Ana Paola, por llegar cada uno en su momento a alegrar mi vida.

A mis amigos, Josefina, Elvira, Zaida, Sandra, Karla, Noé, Raúl, Emilio, Pedro y Sirahuén, por el apoyo incondicional que siempre me brindaron en el desarrollo de esta tesis.

RESUMEN

El estudio de la cultura últimamente ha presentado mayor aceptación en las organizaciones que se preocupan por descubrir los elementos culturales con los que cuentan, ya que estos elementos son los que ayudan en la administración y el mejor funcionamiento de la misma empresa.

La cultura se ha visto reflejada en el estudio de ciertas industrias como lo son: la industria de los museos, de los vinos, la educación y la industria manufacturera, por mencionar algunas de ellas, en base a estos estudios es que se ha podido llegar a conocer los patrones culturales que se presentan en las organizaciones que se encuentran en el mismo tipo de industria, dando como resultado que estas empresas puedan determinar sus estrategias y planeaciones aunados a los patrones de conducta encontrados en su organización.

El presente estudio muestra una investigación de campo realizada en una empresa dedicada a las tecnologías de información, con el propósito de conocer a través de los actores principales la interpretación que éstos le dan al ambiente social de su organización. Así como identificar los elementos culturales que lo conforman, para poder contribuir a mejorar las prácticas administrativas de este tipo de organizaciones a través del estudio de su cultura.

INDICE

Capítulo 1	Introducción	
	¿Qué es la cultura organizacional?	1
	Objetivo de la investigación	2
	Preguntas de la Investigación	3
	Justificación del estudio	3
	Limitaciones del estudio.....	4
	Marco Teórico	5
	Importancia del estudio de la cultura organizacional	5
	Cultura organizacional y liderazgo.....	5
	Composición de la cultura organizacional	6
	Artefactos	7
	Valores.....	7
	Supuestos.....	7
	Medio Ambiente del Negocio	8
	Funciones de la cultura en la organización.....	8
	Resumen	9
Capítulo 2	Revisión de literatura relevante.....	10
	Introducción.....	10
	Cultura organizacional en distintos tipos de industrias	11
	Elementos del ambiente cultural de las empresas en la industria.....	
	De las Tecnologías de Información.....	16
	El rostro de Hewlett-Packard de México.....	16
	Estrategias de Hewlett Packard	16
	Evidencia de una cultura organizacional en HP	17
	Liderazgo en HP	19
	IBM	19
	Estrategias de IBM	19
	Evidencia de una cultura organizacional en IBM.....	20

	Liderazgo en IBM.....	22
	Microsoft	22
	Estrategias de Microsoft	22
	Evidencia de una cultura organizacional en Microsoft.....	24
	Liderazgo en Microsoft.....	25
	Conclusiones	28
	Análisis de la naturaleza de las empresas de Tecnologías	
	de Información	29
	Satisfacción del cliente.....	30
	Competitividad	30
	Transnacional.....	30
	Tecnología de punta	30
	Visión global	31
	Centros de servicios.....	31
	Capacitación	31
	Productos estándares	31
	Trabajo en equipo	32
	Trayectorias de carrera	32
	Inteligencia	32
	Filantropía	32
	Liderazgo.....	33
Capítulo 3	Metodología de Investigación	34
	Características del estudio	34
	Enfoque metodológico.....	34
	Unidad de análisis.....	35
	100% en la industria de Tecnologías de Información	36
	Tamaño de la organización de dispersión geográfica.....	37
	Nivel de posicionamiento en el mercado.....	37
	Antigüedad de la empresa	37
	Acceso a la empresa	37

	Recolección de datos	40
	Entrevistas	40
	Análisis de documentos.....	41
	Observación.....	42
	Análisis del texto.....	43
	Veracidad del estudio	43
	Credibilidad	43
	Transferencia	44
	Dependencia	44
	Confirmación.....	44
Capítulo 4	Descripción de los hallazgos	45
	Historia de Softmicro	45
	Relaciones Intermex-Softmicro.....	47
	Misión de Softmicro.....	50
	Cambios estructurales en Softmicro.....	52
	Control del trabajo.....	55
	Horarios	55
	Descripción del proceso de inducción.....	57
	Capacitación	58
	La voz del cliente	59
	CPX	59
	HCA Pago electrónico.....	60
	HCA Gastos de viaje	60
	HCA Registro de salidas	61
	HCA Aviso de vacaciones.....	61
	Reservación de salas.....	61
	Dinamismo de trabajo.....	62
	La recepción	62
	Rutina diaria de trabajo	63
	Asignación de proyectos	64

	Gente Softmicro.....	65
	Gerente	65
	Características de los empleados.....	65
	Preocupaciones de los empleados	67
	Qué motiva a los empleados.....	68
	Integración de los empleados a Softmicro	69
	Resumen	70
Capítulo 5	Discusión de Hallazgos	72
	Naturaleza de Softmicro	72
	Tecnología	72
	Metas y estrategias	72
	Ambiente externo	73
	Tamaño y estructura de la empresa	73
	Normas culturales.....	73
	Naturaleza de las Empresas de Tecnologías de Información	74
	Satisfacción del cliente	74
	Competitividad	74
	Transnacional	76
	Tecnología de punta	76
	Centros de servicios.....	77
	Capacitación	77
	Trabajo en equipo	79
	Trayectorias de carrera	80
	Características de la gente	80
	Filantropía	81
	Liderazgo.....	81
	Resumen	82
Capítulo 6	Conclusiones	83
	Recomendaciones para futuras investigaciones	87

Referencias	88
Anexos.....	91
Vita	95

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN

En este capítulo discuto la teoría relacionada con la cultura organizacional, el objetivo del problema a analizar, las necesidades del estudio, y sus limitaciones.

¿Qué es la cultura organizacional?

Una organización es más compleja de lo que nos puede parecer si la definimos en función de sus políticas, de sus objetivos o de sus procesos. Es posible que en un principio, nos parezca compleja, pero a medida que identificamos sus elementos emergen los principios que guían sus conductas, sus valores y la importancia que los miembros de la organización le dan a ciertas cosas. También puede darse la presencia de ciertos elementos difíciles de definir, elusivos u omnipresentes, que pesan sobre la conducta de sus miembros en todo momento. Esto no es más que la cultura de la empresa.

En su obra *Cultura Organizacional y Liderazgo*, Schein (1985) definió cultura como un “conjunto de creencias inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válida y por consiguiente, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas” (p.4). De esta definición destaca la idea de que la cultura es un conjunto de creencias compartidas por los miembros de una organización y al parecer, esta definición y sus implicaciones son ampliamente aceptadas para el estudio de la cultura organizacional. A pesar del estudio continuo del tema en ambientes empresariales, me encontré con una carencia de precisión en entender la cultura en organizaciones de cierta naturaleza.

Considero que en las empresas que se dedican al desarrollo y soporte de tecnologías de información, enfrentan situaciones particulares que hacen que oriente mi investigación a conocer más de su naturaleza a través de su cultura. A pesar de que son empresas que se desarrollan en ambientes de gran incertidumbre, porque continuamente enfrentan cambios, tanto de estructura como de tamaño, por su alta tasa de rotación de personal, tienen éxito. Al menos, estas son las características de las empresas que operan en la industria de la información. Esto me lleva a preguntarme, cómo es el ambiente social de una empresa de este giro; cómo se comprometen los miembros que trabajan en este tipo de empresas; y por lo tanto, qué elementos culturales emergen para describir la naturaleza de la organización, ya que son en estas preguntas en las que Schein (1992), se apoyó para definir la cultura de una organización.

Objetivo de la Investigación

Esta es una investigación exploratoria que pretende describir la naturaleza de una organización dedicada a las tecnologías de información¹. Esto, con el propósito de conocer a través de los actores principales la interpretación que éstos le dan al ambiente social de su organización. Así como identificar los elementos culturales que lo conforman.

De esta forma espero poder contribuir a mejorar las prácticas administrativas de este tipo de organizaciones a través del estudio de su cultura.

Preguntas de Investigación

¹ Por convenio con la empresa investigada, se salvaguardará su identidad y la de los involucrados en la investigación.

Las preguntas que guiaron esta investigación fueron:

1. ¿Qué elementos culturales se hacen manifiestos y permiten describir la naturaleza de este tipo de organizaciones?
2. ¿Cómo interpretan su realidad social los miembros de una organización que se dedica a las tecnologías de información?
3. ¿Cuáles son las prácticas administrativas en una empresa que se dedica a las tecnologías de información?

Justificación del Estudio

Actualmente la industria de tecnologías de información tiene un éxito indudable. La mayoría de las empresas, los comercios, las escuelas y los hogares requieren de los servicios de una organización de este tipo para funcionar mejor. Sin embargo, las organizaciones que se dedican a las tecnologías de información viven en gran incertidumbre, ya que siempre están sujetas a requerimientos cambiantes de sus clientes. Son empresas que no pueden predecir lo que van a realizar en un determinado período de tiempo. Aunque, por otro lado, son empresas que cuentan con gente capaz, que sabe trabajar bajo presión y además dar resultados positivos.

Muchas organizaciones, a diferencia de las que se dedican a las tecnologías de información, pueden planear y controlar sus procesos a largo plazo, para que con ello puedan obtener resultados favorables. Generalmente, en las organizaciones, los procesos técnicos pueden resultar favorables al planear, pero no así los procesos que dependen del ser humano. Esto se da porque cada persona piensa diferente y actúa diferente. Además, en cada organización existen elementos que son claves para el desempeño de los empleados, estos elementos pueden ser los que conforman la cultura de una organización. Se dice que una cultura vigorosa es un sistema de reglas informales que explica con detalle

cómo el personal debe comportarse la mayor parte del tiempo.

Por otro lado, las organizaciones dedicadas a las tecnologías de información son relativamente nuevas en el mercado. Son empresas que se adaptan rápidamente a la demanda cambiante, es por ello que se puede llegar a pensar que no tienen una cultura bien definida. Se cree que estas compañías tienen éxito porque sus empleados se identifican con las actitudes de la organización y se adaptan fácilmente a una demanda dinámica y compleja.

De este modo, es que surge el interés de analizar una empresa de este tipo. Describir, cómo interpretan su realidad social los miembros de este tipo de organizaciones, cómo es la naturaleza de este tipo de organizaciones en base a los elementos culturales presentes y cuáles son las prácticas administrativas en este tipo de organización, es el marco de referencia que se considerará para hacer la investigación de campo.

Limitaciones de la Investigación

1. Para este tipo de investigación exploratoria se recomiendan los estudios de caso, por lo tanto el estudio se realizó en una empresa dedicada a las tecnologías de información.
2. La empresa pertenece al área metropolitana de Monterrey, por lo que sus resultados no pueden generalizarse.
3. En la realización de este estudio participó una sola investigadora. Lo recomendable en este tipo de estudios es contar con varios investigadores, para que con ello se pueda tener una visión amplia de los hechos y de cómo los miembros los interpretan .
4. La falta de estudios similares fue una limitante que impidió tener bases para avanzar en la teoría e investigación empírica de este tipo.

Marco Teórico

Importancia del Estudio de la Cultura Organizacional

Existen tres razones básicas por las que la cultura organizacional debe ser mejor entendida sobre todo en organizaciones específicas. Primero, la cultura es altamente visible y palpable, el fenómeno de cultura es real y su impacto también. Se puede hablar de la sociedad en general, de una ocupación, de una organización, o de un grupo dentro de una organización. Segundo, el desempeño individual y organizacional, y el sentimiento que la gente tiene de la organización, no puede ser entendido a menos que alguien sí conozca los supuestos básicos o creencias en la que están fundamentados. Por último, la cultura organizacional es un concepto que fácilmente es confundido con otros conceptos, algunos de ellos son el "clima", "filosofía", "ideología", "estilo", "cómo la gente es administrada". Para entender este concepto, en esta sección analizaré los antecedentes del estudio de la cultura organizacional con el objetivo de obtener el marco de referencia que guió esta investigación.

Cultura Organizacional y Liderazgo

Según Schein, (1992), la cultura organizacional es creada por los líderes, y una de las funciones más importantes aparte de la creación de la cultura es su dirección, y saber decidir cuándo tiene que ser destruida. La cultura y el liderazgo no pueden ser entendidos por sí solos, tienen que estudiarse cercanamente el uno del otro, y el principal talento de los líderes se señala como el de trabajar con la cultura. La cultura sólo puede ser entendida si se va de la mano con ella, si se es parte de ella.

De acuerdo al diccionario Webster's "la cultura es el patrón integrado del comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos, y depende de la capacidad del hombre para aprender y para transmitir conocimiento a las generaciones siguientes". Para Dávila y Martínez (1997), "la cultura es un patrón de significados, que es construida e invisible, que se toma por hecho, y que está profundamente arraigada en las entrañas de la organización".

Cada negocio, de hecho cada organización desarrolla normas de grupo que permiten la formación de una cultura. En ocasiones se encuentra fragmentada y es difícil percibirla desde afuera. Bien sea vigorosa o débil, la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización; afecta prácticamente a todo, desde quién recibe un ascenso y qué decisiones se toman, hasta la forma en como se visten los empleados y qué deportes practican. (Deal y Kennedy, 1982). Por otro lado Wilkins y Ouchi (1983) propusieron utilizar a la cultura organizacional como un mecanismo de control asociado con aspectos relativos a la lealtad, compromiso y cohesión tanto individual como de grupo.

Composición de la Cultura Organizacional

Se describe a una cultura vigorosa como aquella que crea un lazo entre la empresa y sus empleados y les inspira niveles de productividad. Los elementos que componen una cultura son cruciales para desarrollar la fuerza continua de una cultura.

Los supuestos y creencias son respuestas aprendidas a los problemas de supervivencia grupal de su ambiente que les rodea. Este nivel de supuestos se distingue de otros, como los artefactos y los valores porque son manifestaciones de niveles diferentes de la cultura pero no de la esencia de la cultura.

De acuerdo a Schein (1992), la cultura cuenta con tres niveles de manifestación, los artefactos, valores y supuestos. En el nivel uno se encuentran los artefactos es el nivel más visible de la cultura, ya que éstos son construidos por el medio físico y social por lo tanto son visibles. Los artefactos ayudan a crear, mantener y transmitir significados compartidos y percepciones de realidades dentro de la organización. Según Schein (1983), los valores son dogmas si lo quisiéramos ver de ésta manera. La gente ya trae consigo los valores desde generaciones atrás, los valores son los que la mayoría de las veces detienen a los individuos a hacer cosas inmorales o prohibidas por sus mismas creencias. Para Schein (1982), los supuestos guían el conocimiento, que la mayoría de los miembros del grupo perciben, piensan acerca de la organización que pasan en ella y sienten las cosas.

La conjunción de los tres niveles de la definición representa el concepto de cultura. Dávila y Martínez (1997) destacan que existen niveles de cultura, que se expresan de diferente forma, articulados a lo observable o a la consecuencia de lo no observable, y que esto permite descubrir o definir a la cultura de una organización.

Ambiente del Negocio

Para Deal y Kennedy (1982), el ambiente en que opera una empresa determina lo que se debe hacer para tener éxito. El ambiente en que está el negocio es el factor que ejerce la mayor influencia en la formación de su cultura corporativa.

Funciones de la Cultura en la Organización

Recientemente, a los estudiosos de la organización les ha dado por asegurar que la cultura soluciona problemas básicos de una organización, problemas de sobrevivencia y adaptación al ambiente externo, así como problemas de integración de los procesos internos que permite asegurar la capacidad para continuar adaptándose y sobreviviendo. Los que estudian a las organizaciones deben poner especial atención en el papel de los empresarios,

los fundadores, y en los líderes que son los que administran las transiciones, y manejan el desarrollo del grupo de forma dinámica (Schein, 1983).

A pesar de esto, se piensa que una investigación de la cultura de una organización, va a traer consigo las razones para obtener mayor satisfacción laboral, pero para la organización ¿importará realmente la satisfacción. Si lo vemos desde el punto de vista moral, es importante la satisfacción laboral, ya que la misma tiende a estar relacionada con el comportamiento en el trabajo y su influencia en la calidad y cantidad de producto, así como cooperación grupal. Por otra parte, la satisfacción laboral también se vincula con el agrado, o desagrado, respecto al empleo, a través de señales como accidentes, buen humor, retardos, ausentismo, o rotación de personal. Ahora bien, desde el punto de vista económico se considera el beneficio de la empresa, así como el incentivo para el individuo, a través de la satisfacción laboral misma. En este caso si se considera que la satisfacción laboral reduce la rotación de empleados o mejora la productividad entonces, es importante para la organización. Sin embargo, puede ser subjetivo adherirse a una postura moral o económica, más bien debe existir un balance entre los dos enfoques. Es probable que el estudio de la cultura de una organización permita encontrar las razones para un balance en los dos puntos de vista. Además hay que reconocer que mucho tiene que ver lo que los dueños o los administradores deseen para su compañía. Es evidente que la satisfacción laboral de los empleados es una pieza clave para la organización.

En resumen es necesario que la cultura deba de ser mejor entendida, más aún en organizaciones específicas, ya que ejerce una poderosa influencia en toda la organización. Esto nos permitirá conocer más de la naturaleza específica de las organizaciones. Otro punto por el que se le ha estado dando mayor importancia al estudio de la cultura organizacional es porque los estudiosos de la organización afirman que la cultura es una de las principales soluciones a diversos problemas de la organización.

valores y supuestos, por medio de esos niveles es que podemos conocer la cultura de una organización y ver como es el ambiente que opera en la empresa.

Capítulo 2

REVISIÓN DE LITERATURA RELEVANTE

Introducción

Uno de los propósitos de las estrategias de las organizaciones que se encuentran en la industria de las tecnologías de información, es atacar al mercado que se encuentra cautivo en las escuelas, en cualquier organización, en las personas y empresas que se encuentran en la supercarretera de la información. Este mercado día a día está más consciente de la necesidad de automatizar sus procesos y poderlos eficientizar para brindar mejores servicios y así poder obtener una ventaja competitiva. El acceso a Internet marca la pauta para una globalización cultural, que algunos han considerado un riesgo para las identidades nacionales o regionales.

Martínez, (1998), mencionó que las estrategias deben convertirse rápidamente en prácticas específicas. Los empleados deben mover a la organización a adaptarse a los cambios de los escenarios de los negocios, deben contribuir a mejorar el compromiso y la productividad por persona, que a fin de cuentas impactan en satisfacción individual (remuneraciones) y en la empresa (rentabilidad). Derivado de la importancia de las organizaciones, diversos autores (Cash, McFarland y MacKeney 1996; Drucker, 1993; Hall, 1983; Robbins, 1994) han señalado que uno de los factores que ha dado impulso al desarrollo de las organizaciones, y que continuará siendo determinante durante los próximos años, es y será la información.

Las organizaciones son una parte fundamental en el mundo actual, la mayoría de nuestro tiempo interactuamos con ellas. Las empresas ven la necesidad de una cultura nueva para afrontar los desafíos de la alta competitividad, la globalización, la rapidez de los cambios así como altos costos de producción. Por ejemplo, se habla de una cultura en la cual el trabajo en equipo sea valorado y practicado, de crear valores de pertenencia y de una

fidelidad a la empresa; actitudes de honestidad, de auto-superación, de apertura, de flexibilidad; mitos arraigados que generan identificación y orgullo; personajes positivos con los cuales compararse; o de rituales cargados de significados, que permitan a las organizaciones ser más competitivas. Por ello, se han realizado diversas investigaciones que buscan tratar de comprender la cultura de los grupos formales y para tratar de buscar similitudes entre la cultura de diversos sectores industriales.

Esta cultura tan necesitada en el adentro de las empresas no es sólo la cultura que penetra desde el afuera y no, sólo está compuesta de modelos aprendidos en el entorno, es más una mezcla de diversos patrones de conducta: aquellas del individuo como aquellas de la sociedad a la que pertenece, y de aquellas de la industria en donde opera. Esta mezcla de conductas no actúa sinérgicamente, hecho que debilita los esfuerzos de las empresas por cambiar.

Esta última influencia, la de la industria a la que la organización pertenece es un mundo cultural interesante de explorar. Por ejemplo, la cultura organizacional de las empresas que se encargan de desarrollar tecnologías de información para otras organizaciones pueden proyectar formas distintas de trabajar.

El presente capítulo muestra un estudio de los rasgos culturales de diversas empresas que se encuentran en diferentes tipos de industria, como lo son: la industria del vino y museos, la industria de las tecnologías de información, de escuelas y la industria alta tecnología, para con ello poder visualizar la naturaleza de estas industrias.

Cultura Organizacional en Distintos Tipos de Industrias

En varios estudios se reconoce que la cultura de una organización provee el contexto para la percepción del sentido de hacer las cosas, de los procesos y de la estructura de información. La cultura es uno de los conceptos más importantes para percibir los marcos de referencia de los miembros en una organización. Los elementos culturales trascienden

individualmente a cada nivel suborganizacional, transorganizacional y hasta las fronteras organizacionales, para poder ser tomados en común por los miembros de industrias descritas.

Las generalizaciones compartidas por los miembros nos dirigen a estudiar la percepción, los pensamientos, los sentimientos y los conocimientos de la gente en caminos que no son tan directamente obvios para ellos o para los observadores. Tradicionalmente, el fundamento más relevante para estas generalizaciones ha sido la cultura nacional de cada individuo. Esto ha provocado darnos cuenta de que múltiples percepciones existen dentro de las organizaciones, por lo que el número de investigaciones empíricas que buscan conocer la cultura en diferentes organizaciones ha crecido. Por ejemplo, Phillips (1994) realizó una investigación de los elementos culturales en la industria del vino y la industria de los museos del estado de California de los Estados Unidos. Esta investigación permitió encontrar un modelo cultural para cada una de estas industrias.

En la investigación realizada de los dos tipos de industria, se encontró que los supuestos culturales existentes en las dos industrias eran substancialmente diferentes, y que los miembros de las organizaciones de la misma industria compartían supuestos culturales comunes. La investigación de las dos industrias - vino y museos - mostró que existen ciertas implicaciones con las prácticas directivas. En otras palabras, los directores a lo largo del tiempo han estado atentos a las diferencias que existen en la cultura nacional y, la investigación sugiere que estén más atentos de su industria cercana. Los directores no deben asumir que las personas con las que interactúan utilizan las mismas interpretaciones que ellos, el conocimiento de la existencia y el contenido de los conceptos industriales pueden ayudar a facilitar la comunicación y la asimilación de las practicas de la industria cercana en la que se compite.

Entonces, lo más importante es subrayar que existe una necesidad de estar abiertos a una variedad de percepciones desde las cuales podemos entender a la organización.

Finalmente, debemos considerar la existencia, el rango de influencia, y la penetración de los conceptos de la industria en cualquier análisis de percepciones dentro y fuera de las organizaciones.

En contraste con esta postura, otros estudios demuestran lo contrario. Otro tipo de organizaciones en la que se han realizado investigaciones acerca de la cultura, es en educación. Martínez (1994) realizó una investigación en dos universidades (una privada y una pública) de una misma región geográfica de México que se enfrentaron a un ambiente económico en crisis y detectó culturas diferentes en las dos organizaciones, lo que influyó en cómo respondieron al ambiente en crisis. La universidad privada, relacionada íntimamente con las empresas de la región adoptó las prácticas que las empresas adoptaron para enfrentar la crisis. La universidad pública, adoptó una orientación social y un mayor acercamiento al gobierno estatal para la provisión de fondos.

Otro estudio que se realizó en la industria de tecnología de punta de los Estados Unidos fue el de Kunda (1991). Este tipo de industria se dedica a diseñar, desarrollar, manufacturar y vender productos que se encuentren en la vanguardia tecnológica. Para Kunda (1991) la cultura es un concepto popular que explica algo, frecuentemente es usado para una descripción de la compañía, encuentra la razón del conocimiento de la gente, y guía la acción, y sentimiento de pertenencia. Esta es una cualidad que él dice que es lo que distingue a las industrias de alta tecnología de otras industrias, y aún de otras compañías de este tipo de industria.

Este estudio reportó que el área de la organización del trabajo en ingeniería fue descrito frecuentemente por las personas que trabajan en la misma organización como, vaga, descentralizada, caótica, ambigua, y con un control anárquico. Si una cosa fue constante en este tipo de organizaciones fue el cambio. Otro punto que se señaló es el ambiente, ya que refleja apertura, flexibilidad e informalidad.

Con todo esto fue fácil darse cuenta de que una organización de tecnología de punta, vive en un ambiente de incertidumbre, un ambiente de continuo cambio, y algo que es de

llamar la atención es que es un tipo de industria competente, capaz de manejar grandes volúmenes de pedidos, independientemente de la organización interna, es una organización exitosa.

Las características de los empleados en este tipo de industria eran que tenían de 20 a 30 años, muchos de ellos eran caucásicos y la mayoría eran hombres, a excepción de las secretarías. La mayoría de ellos se podía considerar en un status económico medio alto, y muchos empleados eran graduados universitarios. Una característica particular en este tipo de industria es que toda la gente trabajaba con el mismo grado de responsabilidad, es por eso que difícilmente se pudo determinar la presencia de alguna jerarquía entre ellos. Lo que Kunda (1991) señaló como lo más importante en la gente que trabajaba en esta empresa era que tenían una combinación de esfuerzo y de informalidad, libertad y disciplina, trabajo y algo de juguetones. Además de las características mencionadas, los empleados ante los ojos de algunos directivos de la compañía eran independientes y ambiciosos, porque trabajan con un materialismo total en su mente, el grupo de empleados es un generador de ingresos, haciéndose inmanejables.

En otro estudio, Borum, Friedman, Monstead, Strandgaard y Risber (1992), realizaron en Dinamarca un estudio de la industria de tecnologías de información, con el fin de contribuir a un mejor entendimiento de la interacción entre la innovación tecnológica, la formación de nuevos grupos, y la reestructura de organizaciones de trabajo.

Se analizaron tres compañías que se encuentran en Dinamarca, para poder determinar ciertas características de cada una de ellas. Las tres compañías eran de diferentes tamaños.

a) Advice, es una compañía consultora que va empezando, es pequeña. b) Total, es una empresa de tamaño mediano, se encarga de desarrollar software. c) Datacentralen, es grande, es una agencia de servicio madura, con más de treinta años de experiencia.

Las tres compañías fueron importantes de analizar, debido a que se reflejaron en diferentes estados en el ciclo de vida de la organización, (Schein, 1985). Advice se

encontraba en el estado de nacimiento y rápido crecimiento. Total en el estado organizacional de vida intermedia, y Datacentralen se encontraba en el estado de organización madura. La cultura en Advice era meramente académica, pero la cultura no estaba constituida de un sistema coherente de supuestos. Esto fue implantado en una variedad de inconsistencias y contradicciones, especialmente entre el individualismo ocupacional, pero contrario a los valores sociales colectivos. La cultura en Pattern, se encontraba dividida, consistentemente por dos subculturas, inscrita en una relativa y frágil estructura cultural. Los dos grupos (gente TI, contra la gente de administración y ventas) eran las carreras centrales de las dos subculturas.

La subcultura alrededor del grupo de especialistas en tecnologías de información, era dominada por una orientación de grupo social, el rencor de un fuerte lenguaje y era el camino directo de la confrontación interpersonal de los niveles conductuales. Una manera casual y extremadamente informal, caracterizaba a esta cultura. Esta subcultura es relativamente abierta y amigable para las personas nuevas. La subcultura que se encontraba con la gente de administración y ventas, era dominada por una orientación individual. La cultura era competitiva e individualista, la guía para ellos era la acción, eficiencia y productividad. En esta subcultura las ambiciones eran importantes.

La cultura de Datacentralen fue más descrita propiamente como el principio coherente y consistente en la división de las minorías. El paradigma cultural era caracterizado por tradicionalista.

Los investigadores del estudio llegaron a la conclusión de que seis estrategias fueron las que deben distinguir a la gente que se encuentra en la industria de las tecnologías de Información: Destreza, trabajo en equipo, profesionalismo, administración, esperanza de trabajo y emprendedores.

Elementos del Ambiente Cultural de las Empresas en la Industria de la Información

El Rostro de Hewlett-Packard de México

Hewlett-Packard (HP) se fundó en el año de 1939 por William Hewlett y David Packard. Inicialmente, esta compañía entró al mercado de la instrumentación y con el transcurso del tiempo incursionó en las áreas de la medicina y análisis. La parte de computación fue la última en integrarse. Actualmente, ésta es la rama fuerte de la empresa, según Piccolo, director de HP en México (Garza, 1998). HP evolucionó de manera inimaginable dentro de la computación, ya que representa alrededor del 85 por ciento del negocio a nivel mundial. Esta condición forzó a la empresa a enfocarse hacia la calidad, y a la satisfacción del cliente. HP fue capaz de ofrecer más de lo que ellos mismos se imaginaban, sobrepasando así sus expectativas.

Dado que el mercado de la computación se encuentra en un estado de globalización, Piccolo consideró que el factor de cambio es el incremento en la competencia. Esto los obligó a volverse más competitivos, por lo cual incrementaron el valor de sus empresas y, por ende, el de sus productos y el de sus servicios.

En el marco de HP como empresa transnacional, un factor de cambio ante este entorno fue la reorganización en forma sectorial. Se eliminaron las divisiones tajantes de jerarquías y se reconocieron la inteligencia y la aportación de cada una de las personas de HP. Ahora, en palabras de su director, se abocan a los productos y servicios y tienen en mente al cliente en todo momento, que junto con otras estrategias buscan el éxito.

Estrategias de Hewlett Packard

Una de las principales estrategias de HP es vender soluciones a las compañías, y lograr la satisfacción plena de sus clientes. Además, a partir de la dura competencia que se generó entre las principales empresas que ofrecen tecnología de vanguardia para procesamiento de información y comunicaciones, el director general de Hewlett Packard, Rafael Piccolo, consideró que las líneas de negocio y estrategias básicas en este tipo de

empresas son principalmente cuatro; y son las que aplican en HP en este momento.

La primera, y fundamental para el éxito de la empresa, a decir de Piccolo, se divide en dos puntos: a) Tomar en cuenta la calidad de los productos y de los servicios ofrecidos, y b) tener una visión global de la oferta de los productos, "es decir, se debe producir para todo el mundo desde México a precios bajos" (p.25). La segunda estrategia consiste en tener sólidas estructuras cimentadas en gente altamente capacitada, ya que el diferencial competitivo será la inteligencia y el conocimiento. Como tercer punto considera la posibilidad de pagar salarios competitivos, "es decir, distribuir los ingresos para mejorar la calidad de vida de los mexicanos" (p.26). Cuarta estrategia: traer tecnología de punta, que permita explotar a su máximo la información, "ya que la información es conocimiento y el conocimiento es poder, el cual permite tomar mejores decisiones" (p.26). En sí, para Rafael Piccolo, la mejor estrategia para ser competitivos consiste en combinar tecnología y conocimientos.

El elemento clave para el desarrollo de Hewlett Packard, según el director general, es que cuentan con centros de servicios organizacionales, y en la parte de *outsourcing* manejan ingeniería de servicios.

Piccolo, aseguró que a pesar de la crisis que vive México, existen posibilidades de que nuevamente habrá inversiones que permitan al país volver a crecer. Para ello, HP cuenta con la gente, la calidad de los productos y servicios, el canal de distribución, la planta de manufactura y la infraestructura, para continuar en México.

Evidencia de una Cultura Organizacional en HP

El objetivo de HP es acelerar el avance del conocimiento y el desarrollo de la efectividad de la gente y las organizaciones (HP, 1997). Además de las obligaciones que HP tiene con la sociedad, por su impacto en lo económico y en lo intelectual, la empresa tiene como objetivo el de dar una ventaja social para cada nación y para cada comunidad en

la que opera. Este objetivo se instaló parcialmente a través de la filantropía y los programas de voluntarios de los empleados. Algunos de esos programas son los siguientes.

1. Apoyo a universidades: Este programa se encarga de ver por el desarrollo de calidad en la educación, a través de la provisión de productos.
2. Apoyo nacional: HP soporta programas los cuales son de gran alcance, para mejorar las regiones donde se encuentran localizadas las instalaciones de HP.
3. Programas de educación: Este programa provee dinero en efectivo a instituciones educativas.

HP es una de las empresas más importantes en cuanto a donativos en el mundo de las corporaciones industriales ya que contribuyen a la educación con dinero en efectivo y con equipo. Además, HP cuenta con otros programas en los cuales involucra a sus empleados en escuelas y colegios en diferentes formas. Por ejemplo, los empleados de HP enseñan a los maestros a utilizar el equipo, y participan en los comités de enseñanza convirtiéndose así en maestros. Esto empezó en HP gracias a que sus fundadores David Packard y William Hewlett, fueron por muchos años filántropos. Ellos han donado grandes cantidades de dinero a instituciones sociales y a otro tipo de organizaciones.

Finalmente, el objetivo filantrópico de HP es identificar el mérito “Es decir, como una organización, HP ve la contribución a la educación como una forma de promover un crecimiento beneficioso en el individuo y en la economía regional y nacional para incrementar el beneficio de HP y de la comunidad” (p.28). Esto se refleja en la contribución para las necesidades sociales, como el mejoramiento de los lugares para que sus empleados y clientes vivan (Steiner y Steiner, 1994).

Liderazgo en HP

Piccolo considera que lo más importante de las empresas es la inteligencia de su gente, porque es el motor de todas las compañías de éxito. Por tal motivo, las empresas requieren de un liderazgo moderno, en donde los directores las manejen con creatividad, innovación y objetividad, lo cual reditúa con elementos diferenciadores para la empresa. También comentó que requirieron hacer a la organización más plana, para actuar con mayor oportunidad. Para lograr eso, contaron con la tecnología disponible así como con la formación de negocios estratégicos que les permiten ser altamente competitivos. En este momento, no compiten en todos los sectores, pues cuentan con alianzas estratégicas y logran, así, una elasticidad tal que les ha sido posible concentrarse en una área de experiencia y tener un mayor tiempo para rastrear y actuar ante los cambios que suceden en el mercado.

Algo de la naturaleza del trabajo en este tipo de empresas es que en Hewlett - Packard, sus ejecutivos se capacitan alrededor del doce por ciento de su tiempo, y hay algunos directores que llegan a ocupar hasta el diecisiete por ciento de su tiempo en capacitación. El ejecutivo labora bajo fuerte tensión; su ley es trabajar orientado a resultados, lo cual lo orilla a estar presionado por el tiempo y sus rendimientos. Su responsabilidad diaria incluye ventas, control de gastos, costos y utilidades financieras y toda la administración que le corresponde según la función que ejerce.

IBM

Estrategias de IBM

América Latina es una de las zonas en el mundo de mayor crecimiento para la industria de computo, según Garza (1998). Elio Catania, gerente general de IBM en la

región de América Latina, dijo que la estrategia que marca la pauta en IBM, es satisfacer a los clientes y hacer negocios mediante su transformación a través del concepto de *Network Computing* (computación en red). Otra estrategia es que sus nuevos productos son abiertos y estándares.

Por otro lado, IBM llevó a cabo la práctica de la filantropía y el uso estratégico de la filantropía y empezó a tener una poderosa ventaja competitiva. No obstante, esta práctica de la filantropía invita a las empresas a desempeñar un papel de líderes en la solución de problemas sociales, al patrocinar iniciativas de largo plazo, como la reforma educativa y las campañas contra el SIDA. Esta compañía está también presente en los planes de los gobiernos y de las instituciones no lucrativas. Por primera vez las compañías de computo respaldan las iniciativas filantrópicas con verdadera fuerza empresarial, e IBM es una de ellas.

Elio Catania, dijo que actualmente se ve una IBM más flexible, competitiva y menos arrogante, más abierta para escuchar, reconocer errores, aunque con la misma ambición y creencia en la industria, se puede ver reflejado en las estrategias de IBM.

Evidencia de una Cultura Organizacional en IBM

Los recursos filantrópicos de IBM sólo se utilizan en proyectos y programas específicos. Para esto, IBM cuenta con un comité que se encarga de revisar las solicitudes de las escuelas y cualquier organización que requiera de las donaciones y servicios de IBM. Para ello, cuentan con ciertas políticas que se aplican para la selección de los organismos, IBM no hace donaciones de equipo, ni otorgamientos de dinero a grupos religiosos, campañas políticas, grupos deportivos, teletones, conferencias o simposiums.

IBM dona dinero en efectivo, siempre y cuando cumplan con los requerimientos necesarios para su aceptación por un comité evaluador. IBM da a las instituciones no lucrativas asesoría administrativa y equipos de empleados voluntarios. Además, financian dichas iniciativas no sólo con presupuestos filantrópicos sino también de sus unidades empresariales, como lo son mercadotecnia y recursos humanos. Al hacer esto, las

compañías forman alianzas estratégicas con las instituciones no lucrativas y surgen como socios importantes en los movimientos para el cambio social, al tiempo que promueven sus fines empresariales.

IBM, había enlazado su filantropía y trabajo voluntario explícitamente a sus estrategias de recursos humanos. Así que IBM encontró varias formas de comprometer a sus empleados en actividades filantrópicas a través de equipos de voluntarios, mayores elecciones en los donativos, más ideas de los empleados sobre la elección de las causas y más apoyo financiero para las instituciones no lucrativas en donde los empleados se ofrecen como voluntarios. Aunque los programas de donativos pueden ayudar a la comunidad, la filantropía también es eficaz cuando se utiliza para unificar las funciones de una empresa. Cuando las compañías se reestructuran en divisiones semiautónomas, la participación en los proyectos de filantropía puede reunir a los miembros de centros lucrativos como empleados unidos por valores compartidos. Esto le sucedió a IBM.

Hasta ahora, al actor más impresionante en la filantropía internacional ha sido IBM, al probar que no es necesario ser autosuficiente para unir la filantropía a la esencia de los mercados mundiales. En Japón, un país que nunca ha sido conocido por atender las necesidades de las minorías olvidadas, IBM formó un equipo de desarrollo de productos independientes para crear dispositivos que permitiesen a las personas discapacitadas llevar una vida más independiente, y un centro lucrativo que vendiese programas y equipo de cómputo especial para los discapacitados.

La compañía también aportó dinero para los organismos de defensa de los derechos de los discapacitados en Japón e invitó a sus empleados a ofrecerse como voluntarios en dichos grupos. Además, instituyó un programa de contratación para los discapacitados, e introdujo prácticas empresariales que se aceptan en todo el país. Como resultado, IBM se convirtió en una de las compañías más prestigiadas de Japón que cuenta con la admiración del gobierno, de la comunidad empresarial y el de los consumidores.

Liderazgo en IBM

Dado que el nuevo paradigma de la responsabilidad social de las empresas implica el ceder las riendas de los programas de donativos de una compañía a gerentes profesionales, son muchos los ejecutivos que en estos días consideran que pueden ignorar el asunto por completo. De hecho, nunca en la historia empresarial de los Estados Unidos los altos ejecutivos han dedicado tan poco tiempo a ser líderes civiles. No obstante, el liderazgo de los directores generales sigue siendo crucial para la responsabilidad social de las empresas. Su nuevo papel no es defender sus causas favoritas o ser miembros de consejos no lucrativos, sino crear un ambiente que permita a todas las partes de una compañía conocer los principios filantrópicos. Al observar la institucionalización de la filantropía, el director general ayuda a la sociedad y a la compañía a ganar una ventaja competitiva importante.

IBM hace un gran esfuerzo para formar a su personal, para enseñarles nuevas técnicas cuando cambian las necesidades del trabajo, y para darles una nueva oportunidad cuando tropiezan con dificultades en la labor que desarrollan. IBM se preocupa por la dignidad de sus empleados. Las relaciones humanas en IBM se basan en el respeto a las personas, y por lo mismo cuentan con una política de puertas abiertas, esta política es un elemento clave en las relaciones con sus empleados.

Microsoft

Estrategias de Microsoft

Mchrone (1998) catalogó a las empresas dedicadas a la computación en el ramo de la industria de alta tecnología. Este tipo de empresas siguen una serie de estrategias para cumplir con sus objetivos y metas, y sobre todo para cumplir su visión. La mayor parte de la información mostrada a continuación se resumió e interpretó del estudio del libro *El*

Secreto de Microsoft de Michael Cusumano y Richard Selby (1995).

Según estos autores, existe un pequeño conjunto de estrategias complementarias que caracterizan la manera como Microsoft compete y opera. Microsoft pone en práctica cada una de sus estrategias básicas en conjunto con otro pequeño conjunto de principios complementarios. Estos principios definen un estilo de liderazgo, organización, competencia y desarrollo de productos coherente con la cultura de programación de una computadora personal (PC) para la generación de productos de software para mercados masivos. Por esto mismo, Microsoft se fijó el objetivo de tener personas inteligentes que conozcan la tecnología y su negocio. El proceso de selección de gerentes nuevos y demás empleados es sumamente riguroso, estas personas deben de comprender a profundidad la *tecnología del software*.

La forma en que esta empresa operara es a través de organizar equipos pequeños interdisciplinarios de especialistas funcionales. Las personas trabajan en conjunto dentro de pequeños equipos interdisciplinarios y comparten tareas de manera formal. Los especialistas trabajan en forma independiente de los niveles administrativos superiores y del departamento de personal central, razón en la cual están en toda la libertad de volver a definir, cuantas veces se requiera, las habilidades que consideren necesarias. También, pueden contratar a personal nuevo a medida que lo necesitan. El nuevo personal puede aprender en la práctica y de personas más experimentadas, sin una gran cantidad de normas y regulaciones burocráticas, o programas formales de capacitación, los cuales tienden a volverse obsoletos con facilidad en una industria de movimiento veloz. Microsoft ha creado trayectorias formales de carrera y niveles de escalafón para reconocer y recompensar a las personas por sus logros dentro de las especialidades técnicas.

Microsoft estructura proyectos en pilares o subproyectos de forma jerarquizada. Además, utiliza declaraciones de visión para guiar equipos, aunque no intenta determinar con anticipación todo lo que éstos harán. Esto le da espacio a las personas a innovar o adaptarse al cambio, a oportunidades o amenazas competitivas no previstas.

Microsoft hace todo en paralelo, y al mismo tiempo en sincronía. Esto agrega cierta estructura a la cultura laxa que tiene. El enfoque de Microsoft para el desarrollo de productos, facilita a muchos equipos pequeños tener una considerable autonomía para trabajar en paralelo y aun así funcionar como un equipo mayor, a fin de construir productos a gran escala, de manera rápida y barata. Los equipos también están sujetos a unas cuantas reglas estrictas, las cuales establecen un alto grado de coordinación y comunicación. Esta regla se relaciona con la construcción de una estructura de aprendizaje. Para mejorar mediante la autocrítica continua, la retroalimentación y la solidaridad. Microsoft tiene debilidades, como cualquier empresa, y enfrenta muchos retos en el futuro por los fuertes competidores a medida que incursiona en nuevos mercados.

Evidencia de una Cultura Organizacional en Microsoft

En Microsoft creen que la diversidad enriquece su desempeño y sus productos, las regiones en donde viven y trabajan, así como la vida de sus empleados. En 1992, Microsoft creó la política de diversidad de grupo para fortalecer el medio ambiente de los trabajadores. Microsoft estableció un número de programas que promueven la diversidad dentro de la compañía. Estos programas contribuyen a las metas de atracción, desarrollo y cuidado de la fuerza del trabajo.

Microsoft se preocupa por los programas de servicio especial de asistencia pública. Los programas que maneja Microsoft de asistencia pública ayudan al desarrollo de futuros candidatos en grupos que están representados por la industria de alta tecnología. Algunos de estos programas consisten en donaciones de software, consultorías, enseñanzas y eventos como el día del estudiante minoritario, este evento consiste en introducir a estudiantes a las tecnologías actuales y a las oportunidades en la industria de la computación.

En Microsoft, creen que el reconocimiento y la diversidad es la clave para maximizar la motivación, innovación, satisfacción, clientes y crecimiento de la compañía. Por esa razón Microsoft provee una diversidad de enseñanzas y programas intensivos de

entrenamiento técnico. Los empleados son responsables por el desarrollo de su carrera, Microsoft sólo les provee con reglas y recursos, para su crecimiento profesional. Microsoft cuenta con 1000 empleados que son los encargados del entrenamiento en la diversidad de cursos que les son proporcionados a los empleados.

Liderazgo en Microsoft

Cusumano y Selby, (1995) afirmaron que las compañías saturadas de personas inteligentes, pueden terminar con facilidad en grupos abigarrados de individuos arrogantes e independientes hasta el punto de la fiereza, que no comparten el conocimiento, no aprenden de los errores cometidos no escuchan al cliente. Este es el riesgo que corre Microsoft al tener el tipo de empleados que selecciona. Lo principal en Microsoft es tener gente inteligente, para Bill Gates el ser inteligente es ser capaz de entender y explorar asuntos complejos de manera rápida y creativa, una cierta habilidad que permite a las personas ser efectivas, éste es el tipo de personas que buscan para que labore en Microsoft. Gran parte del éxito en el rendimiento de una compañía es debido a la perspicacia técnica y de negocios, así como a las destrezas administrativas y de liderazgo de su más alto ejecutivo. Microsoft es una de las compañías donde el liderazgo, la estrategia, el personal, la cultura y la oportunidad se integran para crear una extraordinaria empresa efectiva.

Los empleados en Microsoft son reconocidos por su inteligencia, su conocimiento profundo de los negocios, así como por su agresivo espíritu empresarial y su disposición a trabajar horas incontables por el bien de la compañía. Vienen de una amplia y creciente variedad de medios, lo cual genera la diversidad en el interior de la empresa. Estas personas también tienen el talento para asumir amplias responsabilidades, como definir destrezas para el trabajo, contratar y capacitar nuevo personal y crear vínculos entre diferentes partes de la compañía.

Los principios fundamentales de Microsoft para la decisión de su personal y habilidades consisten en cuatro áreas que se mencionan a continuación:

1. Demasiado traslapamiento de responsabilidades puede terminar en confusiones y esfuerzos inútiles.
2. El aprendizaje en la práctica y por medio de un tutor, puede ser inadecuado para muchos productos complejos.
3. Un rechazo de la burocracia puede dar como resultado demasiada reinención, así como ensayo y error.
4. La retención de los empleados clave se vuelve crítica cuando el conocimiento es, en su mayor parte, tácito y no existe por escrito.

Para el grado de traslapamiento entre las especialidades técnicas que Microsoft ha promovido, Microsoft ve a estas especialidades como esenciales para cultivar experiencia práctica en áreas tan especializadas como el desarrollo de software y las pruebas. El peligro del exceso de traslapamiento de tareas y responsabilidades, es que puede causar confusiones y esfuerzos vanos o esfuerzos con propósitos contrapuestos.

Una segunda debilidad es el enfoque de Microsoft para la orientación y la educación de nuevos empleados. La compañía ha evitado formalizar demasiado este proceso, al poner fin a un prolongado sistema colegial que alguna vez llevó a cabo para los nuevos desarrolladores. En Microsoft, se guía a los tutores y se programa tiempo suficiente para que se lleven a cabo las tutorías.

Una tercera debilidad es que quizá haya más reinención, así como prueba y error, de lo requerido por Microsoft. Al personal de la compañía le desagrada las reglas y los procedimientos escritos y formales. Esta actitud es buena en la medida que minimiza la burocracia y ha ayudado a Microsoft a cambiar su organización o a adoptar nuevas y mejores prácticas cuando éstas se requieren.

En cuarto lugar, retener empleados es crítico a causa de que buena parte del conocimiento es tácito y se comunica en forma oral más que escrito. Las trayectorias de carrera, las oportunidades para el ascenso o los retos técnicos interesantes ayudan a que las

personas se mantengan motivadas, pero muchas personas se van o toman vacaciones prolongadas. En particular, los procesos de prueba y de construcción diaria de Microsoft dependen en gran medida de personas de extrema astucia para encontrar y arreglar defectos con prontitud.

Para manejar personas creativas y sus habilidades técnicas, Microsoft sigue una estrategia que describe en cómo organizar equipos pequeños interdisciplinarios de especialistas funcionales.

1. Establecer especialidades funcionales, pero trabajar en equipos pequeños y responsabilidades interdisciplinarias.
2. Permitir que los expertos funcionales definan y contraten personal en sus especialidades técnicas.
3. Capacitar a las nuevas contrataciones por medio del aprendizaje en la práctica y tutorías.
4. Crear trayectorias de carrera y niveles de escalafón para retener y recompensar al personal técnico.

Establecer especialidades funcionales o trayectorias de carrera y escalafones de ascenso separados para personal técnico no son políticas inusuales, aunque tiene una utilidad especial para compañías donde la tecnología es fundamental para el negocio. Sin embargo, Microsoft parece ser inusual en el grado que da poder a las personas en estas especialidades para definir su trabajo, contratar nuevo personal y capacitar a las nuevas contrataciones. Microsoft tiene una escasa orientación a la educación formal, para ser una compañía con tantos empleados y productos. Howard, (1998) afirmó que la gente que labora en Microsoft convive en una fraternidad estudiantil. Son personas inteligentes, ingeniosas, llenas de vida, con las cuales se puede uno relacionar, pero a su vez piensa que estas personas en grupo, se vuelven autoritarias.

Conclusiones

La experiencia demuestra día a día que la mayor parte de las conductas disfuncionales y obstructivas que la gente tiene en sus empresas, son producto de situaciones grupales y organizacionales que las generan. Ningún cambio de cultura empresarial se logrará desde un enfoque individualista esto es, cambiar rasgos de personalidad. Sí se podrá lograr creando procesos grupales y modos de realizar la tarea, coherentes con los valores, normas, actitudes, ritos y mitos que la organización declama.

Los elementos culturales de prestigio que las organizaciones afanosamente buscan, se pueden presentar o no en aquellas organizaciones de un mismo giro, por lo que los elementos culturales pueden ser transmitidos a todos los miembros de la organización por mecanismos propios del ambiente externo, y no sólo en el ápice directivo; que es al que históricamente se le ha dado la tarea de transmitir la cultura (Dávila y Martínez, 1997).

Las similitudes que se encuentran en las empresas de sistemas de información como IBM, Microsoft, HP, es que el tipo de gente que trabaja en estas organizaciones es gente joven, gente que se adapta fácilmente a los cambios. Este tipo de organizaciones se preocupa por la gente que labora con ellos. Además cuentan con planes filantrópicos, que les permite estar en contacto con el ambiente, y a la vez estos planes se ajustan a sus estrategias de trabajo. En las empresas de alta incertidumbre la participación y el liderazgo en el modelo cooperativo deben complementarse con la gestión de personas para enfrentar las condiciones que impulsen la formación de líderes. El líder cooperativo será participativo o no será. Será impulsor de sistemas, estructuras y modos de hacer que integren la responsabilidad compartida.

Análisis de la Naturaleza de las empresas de Tecnologías de Información

A continuación se presenta un cuadro comparativo de ciertos elementos que se encontraron en común en un análisis que se realizó de las empresas de tecnologías de información descritas en este trabajo.

Tabla 2.1

Tabla comparativa de valores y elementos de análisis.

Empresa	Satisfacción al cliente	Competitividad	Transnacional	Tecnología de punta	Visión global	Centros de servicios
HP	➤	➤	➤	➤	➤	➤
IBM	➤	➤	➤	➤		
Microsoft		➤	➤	➤		

Continuación de la tabla 2.1

Empresa	Productos estándares	Trabajo en equipo	Trayectorias de carrera	Inteligencia	Filantropía	Liderazgo
HP	➤	➤	➤	➤	➤	
IBM	➤				➤	
Microsoft		➤	➤	➤	➤	➤

Al interpretar este cuadro nos damos cuenta de que existe cierta similitud entre ellas, algunos de los puntos coinciden en dos de las empresas y otros en las tres empresas. Todas ellas se preocupan por la filantropía, tienen planes de ayuda a la comunidad y a los mismos empleados como ya se mencionó antes. La mayoría de la gente que labora en estas empresas es gente joven, y es gente que tiene la habilidad del liderazgo bastante desarrollada. A continuación se definen cada uno de los elementos encontrados y analizados en común:

Satisfacción del Cliente

Se define como cumplir con los requerimientos y las expectativas que el cliente espera de la compañía, dándole un valor agregado al trabajo realizado. Según Piccolo una de las principales estrategias de HP es vender soluciones a las compañías, y lograr la satisfacción plena de sus clientes.

Competitividad

Se define como la capacidad de estar luchando contra otras empresas para estar en la preferencia del público, para así con ello destacar por su competencia. De nuevo, Piccolo gerente de HP, consideró que el factor de cambio es la competencia.

Transnacional

Es la capacidad de una empresa de tener presencia física en otros países, sin que el país en el que tenga presencia intervenga en el proceso productivo. En el marco de HP como empresa transnacional, el factor de cambio fue la reorganización en forma sectorial

Tecnología de punta

Es la tecnología (máquinas, cables, protocolos, etc.) actual que se encuentra en el mercado para satisfacer las necesidades de sus clientes. Una estrategia que debe considerar cualquier empresa según Piccolo es traer tecnología de punta, que permita explotar a su máximo la información, "ya que la información es conocimiento y el conocimiento es poder, el cual te permite tomar mejores decisiones".

Visión Global

Pensar en que en un futuro, la empresa va a poder estar en cualquier país, y es por ello que se deben de tener diferentes estrategias para poder atacar cualquier mercado. Una estrategia importante para cualquier empresa es tener una visión global de la oferta de los productos, "es decir, se debe producir para todo el mundo desde México a precios bajos".

Centros de Servicios

Centros de atención al cliente con los que cuentan las empresas para atender el mantenimiento de sus trabajos. Un factor indispensable para Hewlett Packard será el contar con organizaciones que ofrezcan consultoría y capacitación para solucionar cualquier problema del cliente. Tal es el caso de ellos, que cuentan con centros de servicios organizacionales, y en la parte de outsourcing manejan ingeniería de servicios.

Capacitación

Entrenamiento que se les da a los empleados al entrar a laborar en las organizaciones, la mayoría de las veces es entrenamiento del trabajo que van a realizar, pero en algunas otras ocasiones es entrenamiento de cosas particulares de la organización. En Hewlett - Packard, sus ejecutivos se capacitan alrededor del doce por ciento de su tiempo, y hay algunos directores que llegan a ocupar hasta el diecisiete por ciento de su tiempo en capacitación.

Productos Estándares

Es la capacidad de desarrollar productos que pueden ejecutarse en diferentes plataformas tecnológicas. Elio Catania gerente general de IBM dijo que una de las estrategias que marca la pauta en IBM, es que sus nuevos productos son abiertos y estándares.

Trabajo en Equipo

Realización de proyectos trabajando con un conjunto de gente, y en cada uno de ellos se hacen las mismas o diferentes actividades para llegar al mismo objetivo. Las personas trabajan en conjunto dentro de pequeños equipos interdisciplinarios y comparten tareas de manera formal.

Trayectorias de Carrera

Plan de vida y carrera (cursos, promociones, etc.) que una organización tiene para sus empleados. Microsoft ha creado trayectorias formales de carrera y niveles de escalafón para reconocer y recompensar a las personas por sus logros dentro de las especialidades técnicas.

Inteligencia

Conjunto de todas las funciones que tienen por objeto el conocimiento (sensación, asociación, memoria, imaginación, entendimiento, razón, conciencia): inteligencia, sentimiento y voluntad. Lo principal en Microsoft es tener gente inteligente, para Bill Gates el ser inteligente es ser capaz de entender y explorar asuntos complejos de manera rápida y creativa, una cierta habilidad que permite a las personas ser efectivas, éste es el tipo de personas que buscan para que labore en Microsoft.

Filantropía

Amor al género humano. IBM ha llevado a cabo la práctica de la filantropía y el uso estratégico de la filantropía ha empezado a dar a estas compañías una poderosa ventaja competitiva.

Liderazgo

Capacidad que tiene una persona de realizar su trabajo y de que mucha gente lo tome como ejemplo y lo siga, muchas veces sin que la persona se lo proponga se puede dar esta situación. El liderazgo de los directores generales es crucial para la responsabilidad social de las empresas. Microsoft es una de las compañías donde el liderazgo, la estrategia, el personal, la cultura y la oportunidad se integran para crear una extraordinaria empresa efectiva.

Las organizaciones son de suma importancia en el mundo actual, los individuos constantemente estamos interactuando con ellas, es por ello que la manera en la que funcionan se ve reflejada en la vida de los miembros que trabajan en ella. Gracias a esto es que las empresas tienen que estar actualizándose para poder estar compitiendo en el mercado en el que se encuentran. Las prácticas administrativas y las formas de trabajo día a día cambian, es por ello que todas las personas que se encuentran en la empresa pueden llegar a cambiar su manera de ser, su forma de trabajar y hasta la manera de pensar y de percibir las cosas, debido a ello es que las empresas ven la necesidad de una cultura nueva para afrontar las nuevas demandas del mercado.

Capítulo 3

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Características del Estudio

El estudio de cultura organizacional frecuentemente separa los elementos culturales de sus expresiones (Hatch, 1993). ¿Cómo es posible indagar cuál es la naturaleza de una organización si utilizamos el ritual cultural. Una respuesta sería que la metodología a emplear depende del objetivo del estudio. Sin embargo, la naturaleza de las organizaciones aún está en debate. Quizás se debería preguntar, qué se quiere conocer de la naturaleza organizacional, la realidad social que gobierna a la organización o las normas y patrones de conducta de los miembros. Esta postura, entonces, hace más la respuesta relativa al cómo estudiar la cultura organizacional ya que representa varios niveles de análisis diferentes que implican el uso de metodologías cualitativas o cuantitativas de investigación.

Enfoque Metodológico

La metodología cualitativa, y en particular los estudios de caso de organizaciones específicas, es la que ha permitido un conocimiento más profundo sobre la esencia de las organizaciones (Dávila y Martínez, 1997). La metodología cualitativa ha beneficiado a las organizaciones que, en la búsqueda de autodefinirse en función de buscar implementar nuevos sistemas de administración, han entendido su cultura como tema central. Por lo tanto, estos estudios han enfatizado la perspectiva de los actores en la organización, tomando en cuenta el contexto y la historia de la organización y proporcionan una descripción detallada y profunda de su comportamiento holístico. (Barley, 1983; Feldam, 1990; Gregory, 1983). Así es como autores como Van Maanen (1979) y Sackman (1992) recomendaron el enfoque inductivo-que permite que emerja la teoría desde la perspectiva

"emica", es decir, desde el interior de los actores mismos como el que provee de mejores elementos para entender la naturaleza organizacional.

Al considerar la naturaleza de los estudios cualitativos, esta investigación la basé en un enfoque inductivo. Pretendí analizar a la organización como un todo, y consideré de suma importancia el comprender a las personas dentro de su marco de social y dentro de su contexto natural. La investigación la basé en un estudio de caso. Esta técnica consiste en investigar a fondo un grupo, una institución u otra unidad social. Por lo que analicé a una unidad desde diferentes enfoques a fin de obtener mayor conocimiento de su realidad; además la flexibilidad de la metodología cualitativa me permitió entender un escenario y basándome en los resultados me permitió llegar a las conclusiones necesarias para poder comprender la naturaleza organizacional de la unidad analizada, y algunos de sus elementos culturales.

Unidad de Análisis

Realicé una investigación de campo en una empresa dedicada a las tecnologías de información. Consideré que este tipo de organizaciones se pueden catalogar como organizaciones de gran incertidumbre, aparte de que existen pocos estudios similares que me ayudaran en la investigación.

El objetivo de esta investigación fue describir la naturaleza de una organización de gran incertidumbre, para describir la realidad social en que se basan las actividades que desarrollan, cómo es la relación entre los empleados, cómo se toman las decisiones, y una serie de detalles que permitan entender la cultura de este tipo de organizaciones.

La investigación se compuso de dos partes, la primera: recolección de datos y la segunda: El análisis de datos. Para poder recolectar los datos de la investigación utilicé la

entrevista estructurada, la observación y el análisis de documentos, mientras que para el análisis de datos utilicé el método cualitativo de análisis de texto. Al estar en el campo de investigación el papel que asumí fue el de observador participante, para poder analizar el comportamiento de la gente que trabaja ahí, además de que analicé ciertos tipos de documentos oficiales y no oficiales que obtuve durante la investigación. Entrevisté a la gente que consideré jugaban un papel importante para el estudio.

Para la recolección de datos segmenté la organización en diferentes grupos: los analistas, los programadores, la gente que se encuentra en el área administrativa y los líderes de proyecto. Cada uno de estos grupos los investigué independientemente uno del otro, posteriormente realicé el análisis de los datos. La distribución de la manera en que observé a los diferentes grupos se llevó a cabo en el momento de estar dentro de la organización.

La selección adecuada de la unidad de análisis fue un factor importante para lograr el objetivo de esta investigación. Este proceso estuvo fundamentado en que la organización reuniera determinadas características que fueran favorables a la orientación del estudio.

Dentro de las cuales se consideraron:

1. Cien por ciento en la industria de tecnologías de información.
2. Tamaño de la organización.
3. Grado de posicionamiento en el mercado.
4. Antigüedad de la empresa.
5. Acceso a la empresa.
6. Número de participaciones en la prensa.

Cien por ciento en la industria de tecnologías de información

Este punto fue decisivo ya que busqué analizar a una empresa que desarrollara tecnologías de información, no que la comercializara solamente. Fue importante

seleccionar a una empresa que se encontrara totalmente dedicada a ese proceso, y fue obvio que también me involucrara en otros procesos de la organización, pero la investigación la enfoqué al proceso de desarrollo y servicio de tecnologías de información.

Tamaño de la Organización en Dispersión Geográfica.

Fue importante considerar la dispersión geográfica ya que las posibles empresas candidatas deberían de contar con espacio físico en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Si la empresa no se hubiera encontrado aquí en Monterrey, hubiera sido imposible la investigación de campo.

Nivel de Posicionamiento en el Mercado

Este criterio lo tomé en cuenta ya que deseaba que las empresas candidatas a la investigación tuvieran un nivel de posicionamiento alto (al hablar de posicionamiento alto es que tienen un amplio mercado de trabajo). Se puede pensar en que manejan un nivel de trabajo más estructurado que una empresa en la que su posicionamiento es bajo.

Antigüedad de la Empresa

Al tomar en cuenta la antigüedad de la empresa busqué que fuera una empresa ya establecida totalmente. Que sus procesos se encontraran bien definidos, que ya tuvieran una cartera de clientes para la cual se les brindara el servicio de tecnologías de información.

Acceso a la Empresa

Este criterio fue de suma importancia, ya que una empresa podía haber reunido los criterios anteriores y ser la más apropiada para la investigación, pero si el acceso a la empresa hubiera sido nulo, de nada serviría que los demás criterios hubieran sido satisfactorios.

Número de Participaciones en la Prensa

Este criterio fue importante en el sentido de que si una empresa continuamente tenía participaciones en la prensa, podía deberse a que era importante, a que tenía procesos relevantes para la comunidad, pero al mismo tiempo podía darse el caso contrario, es por ello que este criterio sirvió para determinar si la empresa no tenía problemas externos que se vieran reflejados en su naturaleza.

A continuación presento un cuadro comparativo con el análisis de los criterios mencionados.

Tabla 3.1

Criterios Analizados

Empresa	Tamaño de la Organización	Nivel de posicionamiento en el mercado	Antigüedad de la empresa	Acceso a la empresa	Número de participaciones en la prensa
JDEdwards	Grande	Alto	1977	Alto	2849-3
Softtek	Grande	Alto	1982	Alto	519-0
Asasoft	Pequeña	Bajo	1981	Alto	0-0
Softmicro	Mediana	Mediano	1995	Alto	42-2

JDEdwards, es una empresa que se encuentra dispersa por América Latina y por los Estados Unidos de Norteamérica. Geográficamente hablando, es extensa y cuenta con empleados de diferentes nacionalidades, es por eso que consideré que en cuanto al tamaño de la organización es "Grande". Es una empresa que se dedica cien por ciento al desarrollo de software, a proveer soluciones a sus clientes en cuanto al proceso de transformación de información. El nivel de posicionamiento con el que cuenta es Alto, ya que es una empresa que en poco tiempo ha logrado destacar entre sus competidores por los trabajos que ha desarrollado. El acceso a la empresa se considera Alto, ya que aquí en Monterrey, Nuevo

León, se encuentran unas instalaciones, además de que se tienen ciertos contactos en dicha empresa.

Softek, es una empresa cien por ciento encargada de desarrollar software, el tamaño de la organización, geográficamente hablando es grande, ya que Softek da soporte a Estados Unidos de Norteamérica y a América Latina. Softek tiene un posicionamiento alto en el mercado, pero de diferente manera comparada con JDEdwards, ya que las dos se encargan de desarrollar software de distintas maneras. Softek puede atacar mercados pequeños y JDEdwards se enfoca a empresas grandes. El acceso en la empresa lo consideré alto, ya que se tienen contactos en la empresa.

Aasasoft, es una empresa pequeña, se encarga de desarrollar software a pequeña escala, desarrolla sistemas y los vende a restaurantes y tiendas de autoservicio. Su campo de desarrollo se encuentra en Monterrey y en algunas ciudades de la República Mexicana. Debido a que es una empresa tan pequeña, no consideré apropiado llevar a cabo la investigación en ésta empresa, por las características mencionadas.

Softmicro, es una empresa que pertenece al grupo Intermex. Es la empresa encargada del desarrollo de software para el mismo grupo, y para cualquier otra empresa que requiera de sus servicios. Es una empresa regiomontana, pero como forma parte de Intermex sus servicios se ofrecen en cualquiera de las plantas que tenga Intermex, incluyendo las de América Latina. Es una empresa mediana, comparada con JDEdwards y Softek. Es una empresa reconocida por su trabajo. El nivel de participación que ha tenido en los medios de comunicación ha sido mediano. Además se preocupa por la calidad de sus productos y la certificación de la gente que labora en ella. El nivel de acceso es alto, ya que anteriormente se ha aceptado a gente en la empresa para que realicen sus practicas profesionales e investigaciones.

En base a los criterios presentados, consideré que la mejor opción para la investigación fue Softmicro.

Recolección de Datos

Definido el enfoque metodológico cualitativo y bajo el concepto de la "teoría fundamental"¹, procedí a la recolección de datos a través de las técnicas de entrevista y análisis de documentos durante un período de dos meses. La recolección de datos la basé en dos conceptos: el muestreo teórico y la saturación teórica (Glaser y Strauss, 1967).¹

A través del muestreo teórico inicié la recolección de datos, seguida de un análisis y codificación. Esto me permitió decidir qué datos recolectar en la siguiente visita al campo, en dónde encontrarlos, en qué orden y así desarrollar la teoría conforme ésta fue emergiendo. El proceso de recolección de datos concluyó cuando se dio la saturación teórica, es decir, cuando ningún dato adicional proporcionó nueva o relevante información con respecto a la investigación.

Entrevistas

Una entrevista es una conversación con un propósito (Berg, 1989), por lo que a través de ella busqué comprender mejor las percepciones de las personas y los significados que para ellas tienen ciertos eventos, permitiendo descifrar con ello la naturaleza organizacional.

Dado que la estructura de la empresa investigada está dividida en unidades de negocio, realicé entrevistas estructuradas a once personas que se encuentran trabajando en las diferentes unidades de negocio.

¹ La teoría fundamental se refiere al descubrimiento de la teoría a partir de datos sistemáticamente obtenidos y analizados en una investigación de tipo social (Glaser y Strauss, 1967). En otras palabras, la teoría fundamental permite la construcción de conceptos que emergen a partir del contexto en donde se originan.

A través de uno de los empleados de la empresa obtuve citas con cada uno de los empleados para la realización de las entrevistas. Todas las entrevistas las realicé en oficinas privadas, con el propósito de establecer la confianza necesaria con el entrevistado. Esto también me permitió grabar las entrevistas con el consentimiento de cada uno de los informantes. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 40 minutos.

El objetivo de las entrevistas fue obtener la información desde la perspectiva de los actores principales involucrados en el proceso de operación de la empresa. Por lo tanto, las preguntas fueron dirigidas para que se descubriera el qué, el quién, el cómo y el cuándo se realiza este proceso. Estas preguntas también fueron diseñadas para fomentar que el informante se extendiera en sus aportaciones. En algunos de los casos, el protocolo de la entrevista sirvió como guía para formular preguntas más específicas según el curso de la conversación y las respuestas (Ver anexo 1 para el protocolo de la entrevista).

Análisis de Documentos

Al buscar explorar aún más el contexto de la organización para recolectar información relevante al estudio, analicé documentos a efecto de conocer situaciones que se presentaron antes de iniciar la investigación, o bien aspectos que han sido importantes para la empresa pero que no se perciben en sus programas o actividades diarios.

El análisis de los documentos lo realicé inmediatamente después de haber obtenido el permiso de ingresar a la unidad y el acceso de los documentos que analicé llegó hasta el monto que la empresa lo permitió.

Analicé documentos que me permitieron hacer interpretaciones de la vida organizacional y entender en un contexto más amplio a la unidad de análisis, los cuales

incluyeron: la misión corporativa, la filosofía y creencias, la visión, los objetivos, la política de calidad, las metas, y la administración de la información.

Observación

Para poder observar la dinámica de los cursos de inducción, asistí a dos de ellos, estos cursos se llevaban a cabo en salas exteriores a Cemtec. Estuve paseándome por los pisos de las instalaciones de Cemtec, para ver cómo eran las instalaciones y para poder conocer más de la dinámica de trabajo de los empleados. Además de observar las instalaciones observé información interna que manejan los empleados, todo con el fin de recabar la información necesaria para la investigación.

Análisis del Texto

Una vez recolectados los datos a través de las diferentes técnicas, procedí a analizarlos para ordenarlos de acuerdo a la relevancia del estudio. Considerando el objetivo de la investigación, estos datos fueron examinados de tal forma que me permitieron, en primer lugar, identificar los elementos para la unidad de análisis.

Los datos los analicé sistemática y objetivamente para comprender las características especiales de los mismos. Analicé los puntos de vista de los miembros de la organización para entender el uso de los datos y lo que éstos implican para ellos, de tal manera que por medio de ellos pudiera contestar a las preguntas planteadas en el capítulo 1 de esta tesis.

Al tener recolectados los datos y al ya analizarlos obtuve categorías de acuerdo a elementos estructurales de la organización, y a lo que los miembros consideraban más

importante. Una categoría se formaba cuando encontraba concurrencia entre varios miembros de la organización. Toda la información la dividí por categorías (ver anexo 2 para listado de categorías), una categoría llegó a tener varias subcategorías. Las categorías incluyeron datos de entrevista, observación y análisis de documentos.

Veracidad del Estudio

Como todos los estudios científicos, la veracidad de esta investigación fue un criterio importante. Emplee diferentes técnicas recomendadas por Lincoln y Guba (1985).

Credibilidad

La triangulación fue una de las técnicas que emplee para darle credibilidad a la interpretación de los datos. Utilicé la triangulación por diferentes métodos, lo cual implica que emplee diferentes técnicas de recolección de datos, tales como las entrevistas y los documentos. La fiabilidad de los datos obtenidos en cualquiera de estas técnicas los corroboré a través de las otras técnicas.

Llevé a cabo entrevistas con los miembros de diferentes áreas de la organización como fuentes de datos, todas ellas enfocadas a la obtención de la misma información. De esta forma corroboré la credibilidad y veracidad de la información obtenida a través de diferentes informantes de datos.

Transferencia

Para asegurar la validez externa de la investigación proporciono una descripción detallada sobre la metodología empleada, de tal forma que pueda transferir los criterios empleados a cualquier investigador que desee utilizar como guía esta metodología para realizar estudios de la misma naturaleza.

Dependencia

La dependencia de los datos la determiné por los métodos de triangulación empleados, en la cual los datos fueron superpuestos para verificar la credibilidad de los mismos.

Confirmación

La confirmación es un factor importante para establecer la veracidad de los datos. Para la confirmación hice uso de la literatura existente en el área de cultura organizacional y de empresas de este tipo para relacionar los datos de la investigación. La triangulación también me permitió obtener la confirmación de los datos, de tal forma que los criterios que se obtuvieron fueron representativos de la realidad de la organización estudiada.

Un auditor fue determinante para la confirmación de los datos. En este caso la asesora de la investigación revisó los datos obtenidos en las entrevistas, el análisis de documentos, y la observación de las instalaciones para confirmar que las inferencias estuvieran basadas sobre datos lógicos, en el uso adecuado de las técnicas analíticas y para verificar las interpretaciones. De esta forma, se confirmó que los prejuicios de la investigadora no se encontraran implícitos en los resultados de la investigación.

Capítulo 4

DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS

Historia de Softmicro

La historia de Softmicro se encuentra impresa en un folleto que sé que se reparte a todos los empleados nuevos en su primer día de trabajo. Softmicro es una subsidiaria del Grupo Internacional Mexicana (INTERMEX), una de las multinacionales mexicanas más importantes, y nació en agosto de 1993, como una empresa de servicios exclusivos para Intermex en el desarrollo de tecnología de información. El propósito de Softmicro es apoyar el crecimiento de la manufacturera más grande de América—Intermex. Softmicro inició con 20 personas que trabajaban en el departamento de sistemas de Intermex y con 40 más que se contrataron en el momento de su formación.

Según el folleto oficial de Softmicro, en los dos primeros años, el trabajo de Softmicro se orientó a dar servicio a Intermex en el desarrollo de aplicaciones, instalación, y soporte de sistemas, además de la operación y mantenimiento de instalaciones de equipo de cómputo y de comunicaciones. En 1995, Softmicro inició una segunda etapa en su corta vida, abrió sus puertas a otras a empresas multinacionales, cuyo giro no fuera competencia de Intermex. Al mismo tiempo, se comenzaron a ofrecer otros tipos de servicios tales como consultoría para el uso de equipos de cómputo, venta e instalación de equipos, y rediseño de procesos. Para lograr esto, tuvieron que hacer alianzas con: Microsoft Solution Provider, Lotus Premium Business Partner, Lotus Authorized Education Center, Action Technologies Preferred Business Partner, JDEdwards Consulting Service Provider, IBM Business Partner, Harris Authorized Distributor, y Centigram Authorized Reseller, todas ellas, empresas especializadas en la industria de las tecnologías de información.

En la actualidad, Softmicro ofrece a sus clientes una serie de productos y servicios, diseñados y ajustados a sus necesidades específicas. Estos servicios se encuentran

divididos en tres grandes áreas: servicios de *software*, de *hardware*, y *multimedia*. Esta división es la base en que está estructurado el trabajo en Softmicro. Los servicios de software comprenden servicios de consultoría para el desarrollo e implementación de software a la medida, software desarrollado por Softmicro o por terceros, aunque comercializados por Softmicro, y soporte y mantenimiento del mismo.

Los servicios de hardware son básicamente la consultoría para el uso de equipo y su venta, instalación y mantenimiento, así como venta de refacciones e insumos para los mismos. Por último, los servicios de multimedia que ofrece Softmicro se concentran en presentaciones multimedia, aplicaciones para publicidad, mercadotecnia y diseño de imagen corporativa, diseño de imagen para navegadores, digitalización de imágenes, grabación, y duplicación de discos compactos. Además, Softmicro ofrece a sus clientes un servicio de *Help Desk* que permite el aprovechamiento total de sus herramientas, aunado a los servicios de capacitación

En base a la observación pude determinar la estructura de Softmicro. La estructura organizacional esta compuesta básicamente de tres niveles, el director general, los líderes de cada unidad de negocio, y las personas que conforman el equipon en las diferentes unidades de negocio. La operación de Softmicro se basa en la funcionabilidad de las diferentes unidades de negocio, y cada una trabaja por separado, aunque se relacionan con otras unidades de negocio, siempre y cuando el trabajo lo requiera. Cada una de ellas cuenta con su plan de trabajo, sus recursos y por lo mismo genera sus ingresos. Las unidades de negocio con las que cuenta Softmicro se centran en los diferentes servicios que ofrecen , estas unidades son: *groupware*, *workflow*, soluciones de *internet*, *multimedia*, *networking*, telecomunicaciones, *jdwards*, automatización de procesos, *data warehousing*, centro de atención, rediseño de procesos, recursos humanos, comercial y concreto, desarrollo de nuevos productos, y calidad.

Las instalaciones de Softmicro son un tanto reducidas para la cantidad de personal que labora allí. Observé que los espacios de los empleados son pequeños cubículos de trabajo que comparten con varios compañeros, en un cubículo puede haber desde tres a

nueve personas, cada uno de los empleados cuenta con su propia computadora personal y con una pequeña gabeta para guardar sus pertenencias. En cuanto a tecnología no se escatima, ya que saben que es algo vital para su desarrollo, los empleados cuentan con lo más novedoso en el mercado, la PC de más bajo poder que utilizan en Softmicro es una Pentium a 166 mhz. Además, cuentan con todo el equipo necesario para poder desarrollar su trabajo. Es por ello que me comentaron que se van a cambiar a otro edificio en el cual los empleados se sientan con más espacio. Cada uno de los cuatro pisos de Softmicro, cuenta con un espacio pequeño, que se encuentra fuera de las oficinas. En este espacio se encuentra el agua, café, horno de microondas, y es el lugar donde los empleados salen para platicar y poder fumar, ya que esto último no lo pueden hacer dentro de las oficinas.

Relaciones Intermex-Softmicro

Ana Paola Magaña quien trabaja en la unidad de negocios de Comercial Intermex de Softmicro, vivió el proceso de independización de esta empresa, ya que ella fue de las 20 personas que inicialmente trabajaban para el área de informática de Intermex y se pasó a Softmicro. Ella me dijo durante la entrevista, que el proceso de cambio fue gradual. El área de informática de Intermex había crecido tanto que las personas ya no cabían en las oficinas. Ella recuerda que la mayoría de las personas que trabajaban allí percibían sueldo por honorarios, es más, había personas que tenían hasta cinco años en el área y que seguían trabajando por honorarios. Según Carmen, de alguna u otra manera, estas personas buscaban trabajar bajo un concepto de planta o de alguna forma que les ofreciera un tipo de seguridad laboral. Esta inquietud era infundada ya que el trabajo nunca iba a parar; y esto para Carmen, significaba la seguridad en el trabajo.

Ana Paola cree que surgió la idea de independizar a Softmicro por dos factores. Primero, porque el área de informática había crecido mucho, y el negocio de Intermex no es el desarrollo de tecnologías de información, así que se pensó en crear un negocio aparte. Segundo, se pensó en darle a las personas que estaban trabajando con Intermex por honorarios un tipo de contrato más estable el cual les permitiera darles más seguridad en el

sentido de tener prestaciones como empleados. Cuando se dio el cambio, ya se habían tenido conversaciones con la mayoría de los empleados, así que para muchos de ellos no fue una sorpresa la creación de Softmicro.

Por otro lado, Intermex le transmite a Softmicro, su forma de ver el mundo en el que opera. Por ejemplo, para Intermex, los clientes de Softmicro son su razón de ser, esto queda acentado en el folleto de inducción que se les da a los empleados. Según el folleto, Softmicro ha cumplido con las expectativas de sus clientes y esto le ha permitido crecer de forma acelerada en cuanto a presencia, reconocimiento, y excelencia.

Como subsidiaria de Intermex, Softmicro fue creada para proporcionarle los servicios de desarrollo de tecnologías de información y su relación con esta gran multinacional es de cliente-proveedor. A pesar de que Softmicro reorientó sus objetivos iniciales y se diversificó en clientes y servicios, su principal cliente sigue siendo Intermex. Como tal, Intermex proyecta el perfil generalizado de los clientes con que Softmicro trata. Esto es, Intermex como cualquier otra multinacional, sabe que los clientes de Softmicro buscan un beneficio en su trato con ellos, y esto lo reflejan en el folleto de inducción que se les entrega a los empleados. Debido a ello, esperan un proveedor con presencia internacional, cuyos clientes sean otras multinacionales de gran prestigio. Los clientes de Softmicro desean que su proveedor se encuentre permanentemente a la vanguardia en tecnología, que le ofrezca servicios integrados tanto en tecnología como en consultoría de negocios y en todos los productos que le ofrezca. Por su parte Intermex, espera que el trabajo de Softmicro esté en sintonía con su misión informática, apoyándola y evolucionando en paralelo, y todo esto se da a conocer en el manual de inducción. Finalmente, Intermex establece que los clientes como ellos buscan que su proveedor posea el reconocimiento de su calidad de clase mundial. Para Softmicro la calidad mundial se ve reflejada en productos que puedan cumplir con las expectativas de los clientes, independientemente del lugar en el que se encuentren. Además, en todas partes se debe de ofrecer el mismo servicio, y según el folleto de inducción, esta es la visión que Softmicro debe ofrecer a sus clientes para estar a la altura de sus expectativas.

La forma en que se da la relación de Intermex y Softmicro es una relación de cliente y proveedor de servicios. La forma de trabajar de las dos entidades es independiente una de la otra. La relación más estrecha se da cuando el cliente que en este caso es Intermex, requiere los servicios de Softmicro, en ese momento es cuando trabajan en equipo para poder realizar el trabajo. Para Mónica Osuna quien trabaja en el departamento de recursos humanos, Softmicro es un cliente muy exigente, muy demandante y hasta conflictivo, "porque con Intermex se entra en un triángulo amoroso, estás atendiendo a informática y estás atendiendo al cliente, del cual al final de cuentas sale de su bolsillo". Para Mónica, Intermex como cliente es difícil, por la relación que existe entre la entidad Intermex y la entidad Softmicro, ya que Intermex es propietario de Softmicro. Ella comentó que a Intermex se le rinden cuentas en materia de consolidación y parte financiera como de recursos humanos, de indicadores, como una pequeña unidad de negocios, como una filial que es de Intermex corporativo. Sin embargo, Softmicro está madurando a un proceso bastante acelerado y le ha podido responder a Intermex, gracias a la forma en que madura Softmicro es que la relación de trabajo a dejado de ser tan estresante según Mónica Osuna.

La filosofía de cómo ve el mundo de los negocios Intermex también se refleja en cómo debe ver Softmicro a sus inversionistas. Según el folleto de inducción, los inversionistas de Softmicro esperan obtener beneficios de la empresa. Éstos necesitan obtener rendimientos razonables de su dinero y para lograrlo, requieren desarrollar su confianza en Softmicro. Es decir, sentir seguridad en la empresa donde invierten. En la información interna y oficial que se maneja, y dice que para desarrollar esto Softmicro debe tener una infraestructura de una empresa de servicios con perfil de "clase mundial". En otras palabras, Softmicro debe mantenerse como una compañía sana en sus finanzas, con imagen de excelencia en México y en el extranjero, respaldada por empresas líderes en la tecnología de información, y con patentes de sus innovaciones. Todo esto se tomó como base para la visión de esta empresa. De acuerdo con el folleto de inducción, Softmicro ha cumplido con todos estos requisitos y se ha ganado la confianza de sus inversionistas puesto que le han apoyado para continuar con las inversiones que requiere y así soportar el acelerado crecimiento que tiene.

Misión de Softmicro

En Softmicro como en cualquier empresa, se cuenta con una misión. La misión de esta empresa es proveer servicios de tecnologías de información de clase mundial enfocados a mejorar la competitividad y los procesos de negocios de sus clientes. Esta misión se encuentra impresa en unos cuadros y colgada en la pared de las instalaciones de Softmicro, además de que también se encuentra plasmada en el folleto de inducción de Softmicro. Los directivos de Softmicro buscan que sus clientes, sus empleados, y sus inversionistas se comprometan con esta misión. La forma en que los empleados se familiarizaron con la misión es a través de diferentes maneras, esto lo pude constatar en uno de los cursos de inducción a los que asistí. Los empleados se comprometen con la misión a través de la creación de estrategias de soporte interno, de fomentar el trabajo en equipo, así como al tomar cursos internos constantemente y esto se ve reflejado en su trabajo. Otra de las formas en que apoyan la misión y que los empleados mencionaron era al tratar de entender la cultura organizacional de Softmicro. Cada uno de los grupos de interés de Softmicro tiene su percepción de lo que debe ser la empresa, y fue la integración de estas distintivas visiones, lo que llevó a los directivos de Softmicro a establecer la misión.

Toda empresa establece, en función de su misión y de la visión que tiene del negocio, una serie de principios y valores que dirigen cada una de sus acciones. En Softmicro se utilizan los valores, que son comunicados de forma precisa y clara, para asegurar el rumbo que la compañía ha tomado para la diversificación de sus productos, de sus servicios, y de sus clientes. Los valores de Softmicro, se transmiten a sus empleados a través de campañas que se realizan en el área de mercadotecnia en conjunto con el área de comunicación. Una campaña consiste, por ejemplo, en simbolizar cada uno de los valores en carteles con unos paisajes en colores llamativos alusivos a un valor específico, y al pie del cartel se encuentra la leyenda del valor representado. Estos carteles se colocan en la entrada de cada uno de los pisos de Softmicro.

Los valores de Softmicro son los siguientes y se encuentran publicados en el folleto de inducción de Softmicro y en unos cuadros que se encuentran colgados en la entrada de las instalaciones de Softmicro.

La satisfacción del cliente, ya que cuando obtenemos un cliente satisfecho, sabemos que muy probablemente regresará a solicitarnos más servicios.

Nuestra participación en el mercado depende de que trabajemos pensando en mejorar siempre.

Trabajar con diligencia pero sin método es como arrojar con una mano lo que se gana con la otra.

Por lo mismo, debemos mantener de la excelencia, siguiendo los sistemas y métodos que posee Softmicro dentro de su organización.

Para nuestra industria, el cambio, la transformación permanente de los equipos y procesos de trabajo, es la única constante.

Sobre la base de este cambio, el deber de Softmicro está en mantener un compromiso de innovación incesante.

Softmicro es una empresa que basa gran parte de su éxito en sus líderes, personas con alta capacidad intelectual que buscan su desarrollo profesional.

Respetar al individuo es respetar uno los principios básicos bajo el cual ha crecido Softmicro, pues es a través de ellos como la organización alcanza sus metas.

El trabajo con nuestros clientes se basa en la confianza mutua. Para alcanzarla, es indispensable actuar con profunda honestidad en todas las actividades de nuestro trabajo y de nuestra vida. Porque no podemos ser honrados en los grandes trabajos, si no lo somos en los pequeños detalles.

Nuestro trabajo no es de una sola persona. Se requiere de un gran equipo de personas coordinadas colaborando en un mismo proyecto para poder cumplir en tiempo, costo y calidad con los compromisos adquiridos por la empresa. En Softmicro buscamos no solamente compartir el trabajo y las obligaciones, sino también trabajar en equipo, porque el éxito lo alcanzarnos todos, y todos debemos disfrutarlo.

Los empleados de Softmicro tenemos un compromiso con accionistas y asociados, así como con los clientes. Con el trabajo de todos lograremos cumplir con la misión de Softmicro, pues en el cumplimiento de las visiones de cada uno de los tres grupos: accionistas, empleados y clientes, está la base de la forma de actuar de la compañía.

Como una empresa formada por líderes, tiene un compromiso no sólo con nuestro trabajo, sino con la sociedad en la que nos desenvolvemos. Estamos seguros que si ofrecemos un buen ejemplo a la sociedad, éste nos devolverá con creces.

Los valores de Softmicro buscan el reflejo de ellos mismos hacia las actividades que desarrollan los empleados, están enfocados hacia el servicio del cliente, en el liderazgo y en el trabajo en equipo. Son valores que se encuentran en la línea de la industria donde se mueven, se basan en la innovación, la alta competencia y por lo mismo en el crecimiento acelerado, es por esto que se enfocan en el servicio al cliente.

Cambios Estructurales en Softmicro

Debido al crecimiento que tiene Softmicro, es que se dan procesos constantes de cambio estructural en las diferentes unidades de negocio de la empresa. Para Raúl García, gerente de Recursos Humanos, el proceso que se vive en Softmicro es el del cambio. Estos cambios se han visto reflejados en tres principales fases del desarrollo de la empresa. Durante la primer fase, Softmicro se orientó a darle servicio exclusivamente a las empresas del Grupo Intermex.

La segunda fase inició en 1995, cuando se decidió explorar nuevos mercados. La tercera fase consistió en obtener la certificación de ISO 9000, concentrarse en el problema del año 2000, y abrir oficinas en el extranjero. Para poder superar cada una de las fases del desarrollo de la empresa se tuvieron que ajustar ciertos lineamientos en los diferentes procesos de trabajo. Uno de los procesos que se tuvo que transformar fue el de reclutamiento y selección de personal.

Antes, para este proceso, se basaban más en el conocimiento y no tomaban en cuenta el perfil completo de la persona para el puesto vacante. Raúl comentó que esa manera de seleccionar de personal ya no se utiliza en Softmicro. Hoy, ya no es necesario que sólo se considere a personas del área de sistemas, se pretende incorporar a personas de diferentes carreras. Para trabajar en equipo, es más necesario una unificación de conocimientos, sin importar la carrera profesional, es importante que los empleados sepan trabajar en equipo, debido a que la mayoría del tiempo trabajan de esta manera, existen ocasiones en que se tiene que trabajar con gente de otras empresas que dan soporte en los proyectos a Softmicro. Lo principal en este momento, al seleccionar a alguien, es que sus habilidades y rasgos personales sean los requeridos para el perfil del puesto. Para saber esto, se recurre a un examen de que se llama *5factor*. Ya no se utilizan los exámenes de conocimientos, porque se brinda capacitación para el puesto requerido.

Otro cambio, es la introducción de planes de vida y carrera, ya que antes no se contaba con este tipo de planes. Octavio González quien trabaja en Recursos Humanos y es el responsable de Administración del Conocimiento, dijo que como estos planes son personalizados para la implantación de este proyecto se realizaron reuniones, mesas redondas, y talleres con el propósito de que los empleados diseñaran sus planes de carrera. Según Octavio, se pretende que en tres años todos los empleados ya estén con su plan de vida y carrera definidos y trabajando para lograrlo.

Para Carmen Magaña, en Softmicro se ha cambiado el paradigma del tipo de personas que se necesita. De acuerdo con ella, las personas que entran a trabajar tienen que tener un perfil definido por los directivos de Softmicro. Antes, la forma o el paradigma que había era contratar personas con muchos años de experiencia, con muchos conocimientos y eso, en la actualidad ya cambió totalmente. En este momento, el perfil es que son personas con habilidades y competencias que se buscan según la unidad de negocios en cada área. Esto, porque se ha comprobado que lo más importante son las habilidades y competencias de las personas. Para Carmen, las competencias de las personas es ver cómo es la persona, por ejemplo, si extrovertida o no. Aunque con esto no significa que en Softmicro sólo quieran a ese tipo de personas, porque todo depende del área en que la persona va a trabajar.

Otro cambio que se introdujo recientemente fue el del proyecto de Disciplina de Trabajo Softmicro (DTC). Para José Ortega, del área de calidad y responsable de enfocarla a esta disciplina, la DTC surge como una necesidad de la industria de sistemas, “es un mal necesario” dijo. Para el desarrollo de la DTC se trabajó con un equipo de personas con distintos roles como fueron los que desarrollan los proyectos, los especialistas y los consultores. Se realizó todo un esquema para estandarizar formatos para el desarrollo de proyectos, y una serie de documentos que son utilizados en las diferentes unidades de negocios de Softmicro. El fin último de la DTC es que sea parte del estilo de vida y forma de trabajar del empleado en Softmicro.

Este proceso de estandarización es un cambio drástico para los empleados de Softmicro. Según José Ortega, "antes, no se llevaba un control en el desarrollo de

proyectos", por esto para él, "el éxito de la DTC, depende de la aceptación de este recurso por los empleados".

Uno de los beneficios de la reestructuración es que Softmicro se preocupa por tener una presencia global, no meramente regional, por lo que en el presente año abrirá oficinas en Venezuela y posiblemente en Singapur o Filipinas. Además, se establecerá con oficinas de representación en Chicago, Nueva York y Londres.

Control del Trabajo

Durante el tiempo que duró este estudio, observé que en Softmicro se utilizan diferentes controles para el trabajo de las personas que allí laboran. El propósito de tener controles de trabajo es permitir una estandarización en la mayoría de las actividades que se realizan dentro de la organización. Ejemplo de esto son las herramientas de trabajo diseñadas con este propósito. Los empleados de Softmicro trabajan con herramientas operativas y administrativas que les permiten desarrollar su trabajo eficientemente. Como Softmicro es una empresa dedicada a la tecnología de información, es natural que sus directivos enfoquen sus energías a desarrollar herramientas de control, operación y administración, a continuación se describen algunas de las herramientas utilizadas en el trabajo diario de Softmicro.

Horarios

Mónica Osuna me comentó que en Softmicro se manejan ciertos horarios de oficina, y que la mayoría de las veces no se respetan tal cual debido al tipo de trabajo que realizan. El horario oficial es el que queda comprendido en el período de tiempo de 8:30 a 13:00 y de 14:30 a 18:00. Dijo que dependía del jefe permitir la flexibilidad de los horarios en cuanto a la hora de entrada y la hora de salida del trabajo. Debido a esto, es que algunas veces "se puede ver entrar personas desde las ocho hasta las nueve de la mañana, y luego de

repente se ve gente que no llega". Esto último se debe a que en algunas ocasiones, los empleados ya están a las ocho de la mañana en las oficinas del cliente. Mónica comentó que "la flexibilidad del horario esta determinada en tú proyecto y el cliente".

Otra explicación para la flexibilidad en los horarios de esta compañía es que la disciplina que tienen que tener los empleados para atender al cliente. Por ejemplo, Felipe Zamora también del área comercial, señaló que como Intermex es el principal cliente de Softmicro, éste es "es exageradamente demandante, esas personas pueden hablar a las siete de la noche, y esperan que alguien esté para contestar". Con clientes como Intermex o cualquier otra multinacional los horarios para atención al cliente se tornan importantes para la administración flexible del trabajo.

Mónica piensa que el horario de comida es flexible, ella comentó "la realidad de las cosas es que en Softmicro la gente se toma dos horas para comer y punto, y no hay mucha exigencia o restricción por este sentido". Para Mónica, la situación cambia de sentido en el momento en que un cliente empieza a gritar que no encuentra a la gente, y que el cliente habló a diferentes horarios de la mañana y no encontró a nadie, entonces en ese momento "voltean a decirle al empleado, oye llega a la hora que tienes que llegar", "es cuestión de cultura la puntualidad, y los horarios están muy medidos por el trabajo en el que estás, el proyecto que tiene que estar en la fecha determinada, y por otro lado el empleado tiene que demostrar que trabaja las 8.5 horas".

Existen también empleados que cuando se requiere de que se trabaje extra lo hacen. Mónica dijo que si alguien se fue a las cuatro de la mañana de trabajar, es obvio que no esperan que esté en Softmicro a las ocho de la mañana, en ese sentido son muy conscientes, porque saben que tienen un proyecto importante. Un ejemplo de esto, es el caso de Intermex. Softmicro tiene personas que atienden a la oficina de Intermex en Filipinas, y en España, por lo que los horarios son distintos. De esta forma se han tenido que implantar turnos especiales para atender a los clientes en ese horario.

Por otro lado, Edith Pérez, quien trabaja en Recursos Humanos, cree que debido a los horarios no tienen calidad de vida, ya que no tienen tiempo de nada, por ejemplo, sólo les dan una hora para comer. Por esto los empleados tienen que llevar lonche y comer en la oficina. Edith comentó "que por esto es que se está pensando en cambiar los horarios para que podamos salir más temprano y que tengamos más tiempo para disponerlo a otras actividades de tipo personal".

Descripción del Proceso de Inducción

Cuando un empleado es contratado, el proceso que le antecede es el de las entrevistas. El departamento de Recursos Humanos, es el encargado de entrevistar a la gente requerida por las diferentes unidades de negocio, ellos son los responsables de darles el visto bueno, y posteriormente Recursos Humanos le notifica al responsable de la unidad de negocio, que ya tiene al candidato. La unidad de negocio lo entrevista y da la luz verde a Recursos Humanos para la contratación. Ya que el empleado es seleccionado, se le notifica y se le dice qué día puede pasar a firmar el contrato. Una vez contratado el empleado se le pide que asista a un curso de inducción para iniciar su proceso de acercamiento a Softmicro. Los cursos de inducción son organizados por Recursos Humanos para darle una idea general al empleado de lo que es Softmicro.

Los cursos de inducción tienen características semejantes, aunque se dan pequeñas diferencias de curso a curso. Esto lo pude apreciar al asistir a dos cursos de inducción en un periodo de dos meses. Ambos cursos fueron impartidos por dos personas del área de Recursos Humanos. Esto, porque ellos son los encargados de organizarlos e impartirlos.

El proceso de acercamiento a Softmicro por un nuevo empleado es formal y planeado. Por ejemplo, estos cursos son parte importante de todo un proceso de inducción. En estos cursos se les habló a los empleados sobre la empresa, de sus valores, de su misión, de sus políticas de trabajo, así como de las herramientas que Softmicro utiliza para el trabajo de cada uno de ellos. También se les habló de sus prestaciones y otras cosas que le interesan conocer al empleado de su lugar de trabajo, los mismos empleados muestran un

interés en conocer todo lo relacionado a las prestaciones, y a la forma de utilizar el seguro de gastos médicos. Para Mónica Osuna los cursos de inducción abren un espacio que permite a los encargados de Recursos Humanos dar a conocer las áreas nuevas que van surgiendo por el crecimiento de Softmicro, así como las que van desapareciendo. Osuna comentó “este curso es una oportunidad para la empresa, porque permite terminar de establecer una relación social, y una relación personal con el nuevo empleado”.

Aunque para dos personas de las entrevistadas, la palabra “empleado” fue sustituida por “talento”. De esta forma, “el nuevo talento se está formando para ser parte de la familia de Softmicro” dijo Osuna. El proceso de inducción ha evolucionado, al principio como mencionó Felipe Zamora quien trabaja en el área de producto B, “no se nos daba una inducción formal.” Cuando él llegó a la empresa, no le dieron ningún curso de inducción, ni siquiera se le presentó con sus compañeros que ya todos se conocían porque trabajaban en Softmicro. Él recuerda que solamente le mencionaron que tenía que tomar un curso y le dijeron en donde se iba a presentar a trabajar. Por otra parte, Mónica Osuna comentó que cuando ella llegó a Softmicro, le tocó una pequeña presentación en una oficina de la misma compañía. En esa presentación le dieron una información mínima y un pequeño manual en el cual le dijeron lo que era Softmicro, las unidades que lo conformaban y le mencionaban algunas de las prestaciones con las que contaban.

El curso de inducción se les imparte a los empleados cada cinco años para renovar la relación de trabajo, y también porque “en un año se tuvieron unos cambios del cielo a la tierra” dijo Osuna. Por ejemplo, los principios básicos que se dan en la inducción, van a permanecer vigentes de tres a cinco años en lo que se vuelve Softmicro a adaptar a la industria de la tecnología de información. Además, para mantener la relación personal y la relación empresa-colaborador, Recursos Humanos organiza otros eventos, como lo son la posada de navidad. Además contaban con un torneo de boliche, y aunque todavía se realiza ya no lo organiza Recursos Humanos directamente.

Capacitación

La capacitación es algo en lo que siempre se piensa en Softmicro. Cada una de las unidades de negocio es responsable de la capacitación de sus empleados y los jefes se preocupan por esto. Felipe Zamora comentó que en su caso, lo que él como responsable de un grupo de gente procura hacer, “es negociar con su cliente para poder utilizar tiempo en capacitación.” Muchas veces los clientes limitan el tiempo de los empleados para capacitarse, ya que demandan que los empleados estén trabajando en sus proyectos tiempo completo, y éste es un sentir general ya que varios responsables de unidad lo comentaron. Por su parte, el papel que juega Recursos Humanos en la implantación de los programas de capacitación es importante, ya que ellos se encargan de impartir los cursos y de coordinar los mismos, así como el proponer nuevos cursos.

Existen diferentes formas de capacitación para los empleados de Softmicro, las que organiza Recursos Humanos directamente, como los son: inducción, ISO 9000, DTC, herramientas de trabajo, calidad en servicio, y diferentes cursos que se dan según las actividades generales realizadas. Además cada una de las unidades de negocio propone los cursos que ellos consideran son importantes para su gente.

La Voz del Cliente.

De acuerdo al folleto de información interna que manejan en Softmicro, esta es una herramienta que se utiliza en todos los servicios brindados por Softmicro. Con esta herramienta se busca obtener un conocimiento profundo de los clientes, y está orientada a la mejora continua de forma tal que se logre un equilibrio entre la mejora de la empresa, el logro de la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de la misión de la compañía.

Esta herramienta la utilizan todos los empleados de la empresa. En las entrevistas me pude dar cuenta de que los 6 de los empleados entrevistados no se encuentran satisfechos con la herramienta. Ellos comentaron que no existe un seguimiento en sus propuestas dadas a través de la herramienta. Una de las funciones de la información que se

obtiene de la herramienta es medir la satisfacción de las unidades de negocio, en cuanto a la forma de trabajar de la misma.

CPX

El CPX es un sistema diseñado para llevar un control del tiempo dedicado a cada proyecto. En todo proyecto se debe utilizar esta herramienta de forma obligatoria. El CPX permite verificar la productividad registrada por cada empleado de Softmicro.

Esta herramienta la utilizan todos los empleados de las unidades de negocio. Ellos externaron en las entrevistas, que la utilización de la herramienta es parte de su rutina diaria de trabajo. Al principio ellos no la querían utilizar, ya que no estaban familiarizados con ella. Los directivos quieren fomentar en sus empleados la correcta utilización de la herramienta, ya que por medio de ella pretenden concientizarlos en el aprovechamiento del tiempo.

HCA Pago Electrónico

El HCA es la herramienta de pago electrónico de control administrativo para el pago de la nómina oficial en Softmicro. En ella se detallan las percepciones y deducciones derivadas de los diferentes pagos al empleado por concepto de remuneración. Por lo mismo todos los empleados tienen acceso a ella aunque sólo a su cuenta personal.

HCA Gastos de Viaje

El HCA gastos de viaje es una de las herramientas más utilizadas debido al tipo de proyectos que manejan en Softmicro. Todos los empleados de Softmicro que tienen que viajar porque su trabajo así lo requiere. A través de esta herramienta los empleados de Softmicro reportan sus gastos de viaje, y así se desglosa el costo del viaje. La manera en la que los empleados disponen del efectivo para los gastos de viaje es a través de una tarjeta de crédito American Express, que Softmicro les proporciona para que no tengan que llevar

consigo grandes cantidades de dinero en efectivo. Los empleados están convencidos de que la herramienta es necesaria para poder llevar el control de sus gastos, y no les incomoda su utilización.

HCA Registro de salidas

El HCA registro de salidas es la herramienta oficial en Softmicro para registrar la ubicación física del empleado cuando se ausenta de la empresa o de su lugar de trabajo. Todos los empleados de Softmicro utilizan la herramienta. Cada vez que un empleado se tiene que ausentar de su lugar de trabajo lo registra por medio de la herramienta, para que las personas que lo buscan sepan donde se encuentra. Muchos de los empleados no utilizan la herramienta siempre, ya que algunos de ellos mencionaron que les molesta el hecho de estar registrándose cada vez que salían de su lugar de trabajo.

HCA Aviso de Vacaciones

El HCA Aviso de Vacaciones es el conducto oficial para solicitar la autorización de vacaciones y permisos con goce o sin goce de sueldo. Todos los empleados tienen que solicitar por medio de la herramienta sus vacaciones. A través de la herramienta se les notifica a los empleados cuando les corresponde sus vacaciones.

Reservación de Salas

Para facilitar la reservación de salas o infocus, que son necesarios para juntas de trabajo se hace a través del sistema, y se sabe si hay disponibilidad. Por medio de la herramienta los empleados solicitan el material que requieren para sus presentaciones, así como las herramientas necesarias para lo mismo. Esta herramienta tiene la finalidad de brindarle el servicio a los empleados, sin necesidad de duplicación de fechas.

La Recepción.

En todas las visitas que realicé a Softmicro, el proceso de recepción fue siempre el mismo. En el área de recepción, una pequeña sala, que es a donde uno llega cuando desea ir a Softmicro, se encuentra una mujer encargada de atender a los visitantes. La custodia de la seguridad de esta área se encuentra a cargo de un guardia. Tanto la mujer, como el guardia de seguridad se muestran siempre amables. La rutina fue: uno llega, y la mujer le pregunta con quién va, al decirle el nombre de la persona, ella se comunica por teléfono para localizarla o buscarla en la terminal que tiene en su escritorio. Siempre se preocuparon de que me atendieran rápidamente. La mujer registró en la terminal las salidas y las llegadas de todas las personas visitantes de la empresa. Al esperar uno en la sala de recepción, llena un libro de registro de visitas que pregunta el nombre, el nombre de la empresa a la cual representa, el nombre de la persona a la que visita, y la hora de llegada. En la sala de recepción se encuentra una mesa con revistas relacionadas con la industria de información.

En esa pequeña sala se encuentran dos placas colgadas en la pared, una de ellas tenía impresa la misión de Softmicro, y la otra los valores que guían a los empleados. También se encuentran colgados en la pared diferentes reconocimientos que se le han otorgado a Softmicro. Uno de ellos, es el reconocimiento de IBM, otro es de Microsoft, otro de JDEdwards, y otro de Notes, estos reconocimientos son por ser proveedores de Softmicro.

Enseguida de la sala de recepción se encuentra el acceso a las oficinas de la empresa. Por allí pasan las personas que trabajan en esas instalaciones, aunque para entrar a las oficinas las personas cuentan con una tarjeta de identificación que les da acceso a las instalaciones. Además, de registrar el acceso, el sistema también registra las salidas de las personas, y con esto se registra la asistencia de los empleados. Este tránsito de personal, no

puede pasar desapercibido por el visitante a Softmicro, todos los empleados que entran y salen siguen este procedimiento.

Rutina Diaria de Trabajo

En base al análisis de las entrevistas realizadas, el trabajo en Softmicro no es rutinario. La primera actividad del día que realizaron la mayoría de los empleados entrevistados fue revisar su correo electrónico. Para Octavio González el correo electrónico es la herramienta que más utiliza para comunicarse con sus compañeros de trabajo. Él dijo "es un proceso que se da de manera formal, ya que todo lo que se diga por ese medio puede ser utilizado como documento formal. Es por ello que los correos siempre tienen que tener una historia".

Se entrevistaron a once personas de diferente posición organizacional y responsabilidad, y la rutina de trabajo para cada uno de ellos fue similar en ciertos aspectos, y diferente según el tipo de trabajo que realizaban. Para cuatro gerentes que entrevisté, la rutina de su trabajo era similar. Su rutina consistía en llegar a su oficina, revisar el correo electrónico y dar respuesta a los mensajes que tenían pendientes y a los nuevos. Posteriormente, asistían a juntas relacionadas con los proyectos en los que estaban involucrados. La duración de las juntas dependía del asunto que se tratara, pero por lo general duraban de 30 a 50 minutos. Después, se dedicaban a las actividades relacionadas con los proyectos en los cuales estuvieran involucrados, como era, el atender los pendientes de sus subordinados en cuanto a necesidades de proyectos, o inquietudes personales de su grupo de trabajo. Algunos de ellos también tenían la rutina de día a día buscar información de nuevas tecnologías que aparecían en el mercado. Noé Barrón, responsable de toda la operación interna del negocio y estrategias de negocio, consideró esta actitud como necesaria.

El trabajo de los gerentes o jefes de unidades de negocio difería en ciertos aspectos al de los empleados de las unidades de negocio. Tres de las personas entrevistadas, eran parte del equipo de trabajo de diferentes unidades de negocio. Un día típico en ellos era llegar y

revisar su correo electrónico, darle contestación a los mensajes, capturar en un sistema diseñado para llevar un control del tiempo dedicado a cada proyecto (CPX), el número de horas que le dedican a todas las actividades que tienen que realizar para cumplir con su carga de trabajo. Posteriormente, atienden su correo de voz y se comunican con las personas que los están buscando. Para Noé Barrón, ningún día de su trabajo es típico, él dijo "para mí, lo mejor de mi trabajo es que cada día es diferente y por lo mismo enriquecedor".

En esta empresa se administra toda la carga de trabajo por proyecto. Cada uno de los proyectos tiene un determinado período de duración, al terminar este período se le da seguimiento a algún otro proyecto, y también un seguimiento a los proyectos ya terminados. Esta puede ser una de las razones por la que los empleados no sienten que están haciendo un trabajo rutinario.

Asignación de Proyectos

Para Claudio Rocha, quien trabaja en el área de calidad de productos, el proceso de asignación de proyectos en Softmicro nace vía una propuesta, y ésta puede ser solicitada por un cliente externo o por un cliente interno. Cuando el cliente es externo el proceso de asignación es el siguiente: se tiene que preparar el proyecto, buscar al cliente adecuado y tratar de venderle el proyecto. Cuando el cliente es interno como en el caso de Intermex, los solicitantes de esta empresa llaman a la unidad de negocio responsable, le comunican que tienen un proyecto, les piden una propuesta de trabajo con costos y con fechas de compromisos. Los clientes como Intermex, ya tienen un determinado presupuesto por lo que los proyectos para esta empresa se sujetan a sus necesidades.

Una vez que el proyecto se propuso y se aceptó por el cliente, se selecciona a la gente que va a participar en él. Algunas veces las personas necesitadas para el proyecto son de otras unidades de negocio, diferentes a la unidad de negocio que está realizando el proyecto. Es en ese momento es cuando se tiene que solicitar sus servicios y ver cuándo es

que tienen disponibilidad. Cuando son de la misma unidad de negocio que va a desarrollar el proyecto, se planean los recursos para poder ajustarlo a las fechas de desarrollo del proyecto. En algunas ocasiones también se da el caso en el que los empleados proponen algo que se les ocurre, elaboran la propuesta, y se la muestran a la persona que consideran es la adecuada. Si se aprueba, se le da seguimiento y empieza el proceso de asignación de recursos para desarrollar el proyecto.

Gente Softmicro

Gerente General

Varias de las personas entrevistadas dijeron que el gerente general de la empresa es una persona visionaria, alguien a quien le gustan los retos, es una persona que no es del área de sistemas, por lo mismo es que no tiene conocimientos profundos de cosas específicas del área de sistemas. Es una persona extrovertida, que puede llegar a intimidar a la gente, Mónica Osuna dijo "es un gran líder, pero no me gustaría trabajar en un proyecto con él". Ella piensa que debido a la diversidad de culturas con las que cuenta es que es tan interesante, él nació en un país, estudio en otro y se casó con una persona de un país diferente a los que había estado. Raúl García comentó que el gerente los impulsa a crear cosas nuevas, él da el comienzo y deja en libertad total a sus equipos de trabajo para que estructuren todo lo que a él se le pueda ocurrir, una de sus virtudes es la gran visión que tiene para los negocios.

Características de los Empleados

Según el folleto de inducción de la empresa, se describe a los empleados de Softmicro como verdaderos líderes en su profesión capaces de desarrollarse en cada una de las disciplinas donde se les requiera. Se les reconoce por su capacidad en el manejo de tecnología y de negocios, además de proyectarlos a nivel internacional. Los empleados

tienen un espíritu emprendedor que se refleja en el trabajo diario, y se les mantiene en capacitación continua en el centro de educación llamado *Softmicro University*.

De acuerdo al análisis de las entrevistas realizadas pude determinar algunas características en común de la gente que trabaja en Softmicro. Estas características fueron: los empleados son personas jóvenes entre 23 y 27 años de edad, personas que en su mayoría su primer trabajo es Softmicro. En su mayoría solteros, y por lo tanto recién egresados de su carrera profesional. Raúl García, gerente de Recursos Humanos, se expresó así de ellos "los empleados, en su mayoría, son personas que no valoran lo que tienen, gente joven". Raúl comentó que para muchos de los empleados Softmicro es su primer trabajo, por lo mismo no le tienen un apego a la compañía. Él cree que ellos solamente piensan en el dinero, "no les interesa la capacitación que se les brinda, ni han sabido valorar lo que tienen ya que no han tenido la experiencia de trabajar en otra parte".

Para otra persona, también del área de Recursos Humanos, la gran mayoría de los empleados son "arrogantes y groseros". Esta persona cree que esa arrogancia se debe al nivel educativo de los empleados, ya que los técnicos en la mayoría de los casos son más amables que los profesionistas, y el comentario de esta persona incluye a las personas que tienen un grado de maestría. Por su parte para los empleados, las personas de Recursos Humanos tienen la obligación de estar dispuestos a cualquier cosa en el momento en que los empleados lo indiquen, sin importar los horarios y las políticas establecidas. En la misma línea, la recepcionista de Softmicro, piensa que los empleados son "groseros y sangrones", ya que no se preocupan por darle un buen trato. Raúl García cree que debido a la carga de trabajo de los empleados, es que ellos se centran sólo en el trabajo. Por lo mismo, es que se olvidan de las otras relaciones que pudieran darse, independientemente del trabajo realizado.

Por otra parte Claudio Rocha, piensa que "a todas las personas que conoce en Softmicro no les interesa el poder", lo cual hace de Softmicro una empresa agradable para trabajar. Para Felipe Zamora, miembro de la unidad de negocio de Comercial Intermex, la gente es positiva, trabajadora, con mucho ánimo de hacer las cosas, con ganas de superarse,

con espíritu de servicio, siempre orientados a servir al cliente y preocupados por respetar compromisos.

Otra descripción de los empleados de Softmicro es que asimilan cambios de una manera fácil, siempre están abiertos a vivir nuevas experiencias. Sin embargo, son un poco difíciles por el tipo de formación que tienen. Mónica Osuna comentó que toda la gente que viene del área de informática o de sistemas computacionales, se les dificultan las relaciones interpersonales, por lo que ella cree que son un "poco arrogantes". Según esta informante, el hecho de que los empleados sean los que comprenden perfectamente el mundo de las tecnologías de información es lo que hace que en ocasiones se enfrenten con el cliente. Le quieren decir al cliente qué hacer, "cuando en realidad pues ni siquiera saben nada del cliente, ni detectan a primera instancia esa necesidad". Ella continuó diciendo durante la entrevista, que algunos empleados creen "el hecho de saber, soy dueño y señor de la tecnología, a final de cuentas van hacer lo que yo ponga dentro del sistema".

A pesar de esto, hay personas que tienen tiempo trabajando para la compañía, que de alguna manera han crecido con Softmicro, y que quieren ver a la empresa crecer. Estas personas son las que mantienen una apertura, que aunque "un poco viciado, con uno que otro mal hábito" están dispuestos a trabajar en el constante cambio. Osuna cree que esa diversidad es la que se necesita en Softmicro para crecer.

Preocupaciones de los Empleados

Otra característica que describe a los empleados de Softmicro es que tienen preocupaciones similares. Esto de manera independiente de la unidad de negocio en donde trabajan. Ocho de las personas entrevistadas coincidieron en que las principales preocupaciones de sus empleados y de sus colegas son las siguientes: saber hacia dónde van, hacia dónde se dirigen, cuál va a ser su futuro en la empresa, su capacitación, su plan de vida y carrera, su desarrollo dentro de la empresa, y una compensación considerable.

Qué Motiva a los Empleados

El factor principal motivante en el trabajo de los empleados de Softmicro es el ambiente. Ocho de las personas entrevistadas mencionaron que lo que más les gusta a los empleados de Softmicro es el ambiente de trabajo. Otro motivador es las oportunidades de aprender que tienen los empleados. Mónica Osuna comentó que cada vez que un empleado pide capacitación, no se le niega. Softmicro siempre está abierto a la capacitación de sus empleados, en todo lo que se refiera al trabajo en el cual estén realizando. La libertad de hacer su trabajo, y de tomar decisiones es algo que permite a los empleados sentirse con ánimo de trabajar en Softmicro.

El ambiente de trabajo es lo que refleja la satisfacción de los empleados. Algunas de las personas que trabajan en Softmicro experimentaron un cambio en el ambiente de trabajo. Esto, porque antes trabajaban para Intermex y en la actualidad lo hacen para Softmicro. Dos de las personas entrevistadas estuvieron en ese proceso de surgimiento de la empresa. Mario Zamora comentó "antes, era un ambiente de competencia entre unidades de negocio, no había una integración entre empleados, solamente se daba la integración por unidades de negocio".

Otra persona, que estuvo en el proceso de formación de Softmicro, cree que el ambiente de trabajo antes de que se independizaran de Intermex, era serio. Serio, en el sentido de que había demasiadas distancias entre las personas, ya que los gerentes se comportaban de una forma "que imponían". Esta persona dijo "era un ambiente como el de las organizaciones verticales, un ambiente de mucha burocracia". Los jefes siempre se veían como alguien con mucha autoridad, los empleados tenían miedo de lo que pudieran decir.

Actualmente, el ambiente de trabajo en Softmicro para Carmen Magaña, es de más integración. Los gerentes, inclusive el gerente general, son personas sumamente abiertas. Las personas tienen la confianza, y no tienen miedo de ir y hablar con los directivos o de pedirles alguna opinión. Los empleados tienen más libertad en cuanto a la toma de

decisiones y al proponer nuevas ideas. A su vez, Felipe Zamora, mencionó que en la actualidad el ambiente de trabajo es bastante jovial, abierto, honesto y noble. Él cree que las dificultades están en las actitudes de las personas, en la actitud de no servicio al cliente, en la actitud de no querer compartir con otras unidades de negocio, y en la actitud de no involucrarse en la empresa.

Mónica Osuna comentó que se han hecho esfuerzos por parte del equipo de gerentes de tratar de establecer actitudes deliberadamente, tales como: el trabajo en equipo y la administración de proyectos. Estas son premisas de trabajo bastante arraigadas en Softmicro. Mónica dijo "la preocupación existe, pero desaparece al atraparlos el trabajo operativo y es un proceso de cambio de actitudes".

Diez de las personas entrevistadas coincidieron en que el ambiente de trabajo en Softmicro es sano. Debido a la edad de los empleados, se tiene una integración en cuanto a la camaradería, independiente del trabajo que estén realizando. Es un ambiente donde se nota "la frescura" de la gente, dijo Raúl García no es un ambiente de "grilla" donde los empleados confabulen contra sus compañeros.

Otra definición que se le dio al ambiente de trabajo fue las reuniones externas que realizan los empleados. La mayoría de las veces en que se reúnen los empleados, lo hacen de acuerdo a unidades de negocio, cumpleaños, días festivos, o fechas especiales que sean significativas para alguna persona de la unidad de negocio. Antes, Softmicro patrocinaba a los empleados torneos de boliche, pero como no era algo que muchos empleados practicaban, se quitó esta prestación. Si los empleados ahora, desean integrarse en esta actividad lo tienen que hacer con sus recursos.

Integración de los Empleados a Softmicro

La integración de las personas hacia la empresa es importante, para Ana Paola. Es lo que permite al empleado sentirse parte de su empresa. Ana Paola Magaña comentó que la gente que entra a Softmicro debe tener el perfil de "Gente Softmicro", ya que al tener el

perfil se tienen ciertas características que permiten a los empleados integrarse fácilmente al ambiente de trabajo.

Edith Pérez, comentó que algo que era clave para la integración de los empleados era la asistencia a ciertos cursos: inducción, el de ISO 9000, y a un curso que se da por cada unidad de negocio a los nuevos empleados.

Cinco de las personas entrevistadas me comentaron que para que una persona se sienta involucrada en Softmicro, tiene que hacerlo primero como persona. En Softmicro no se da el proceso formal de que una persona lleve al nuevo empleado conocer a todos los lugares, de modo que depende de cada integrante buscar su canal de comunicación, para poder integrarse rápidamente al lugar de trabajo.

Resumen

Es interesante conocer el proceso por medio del cual se formó Softmicro, la necesidad de descentralizar a la gente del área de informática de Intermex fue la pauta para la creación de una empresa que en tan poco tiempo llegó a desarrollarse en un mercado en el cual es difícil mantenerse. La relación que actualmente existe entre las dos empresas es de cliente-proveedor, aunque todavía es difícil que se pueda desligar totalmente Softmicro de algunos de los empleados y directivos de Intermex, ya que creen que pueden seguir tratando a los empleados de Softmicro como sus compañeros de trabajo, es por ello que surgen ciertas fricciones a la hora de realizar el trabajo que se da por la relación existente.

A raíz del proceso de independización de Softmicro, se han dado muchos cambios estructurales, la mayoría de ellos se debe al rápido crecimiento que han tenido en su cartera de clientes y por lo mismo en los procesos que desarrollan, es por eso que constantemente surge la necesidad de estar contratando más gente, por esto surgen nuevas unidades de negocio, nuevos mercados que atacar y Softmicro tiene que estar actualizándose para poder atacar sus demandas.

El dinamismo de trabajo en Softmicro está presente, no existe una rutina diaria de trabajo, es tan variado el trabajo que realizan los empleados que es lo que motiva de cierta forma a los mismos. Debido a la variedad de las actividades que realizan los empleados es que es necesario que constantemente se estén capacitando.

Los empleados en Softmicro son dinámicos, abiertos a nuevos cambios, es gente que le gustan los nuevos retos y que saben trabajar en equipo. La mayoría de la gente que trabaja en esta empresa son jóvenes, su edad va desde los 25 a los 30 años. Por lo general la gente que entra a trabajar a la empresa son recién graduados, eso es importante para Softmicro, ya que a ellos les gusta formar a sus propios empleados para que vayan creciendo dentro de la empresa con los conocimientos y valores que les inculcan en su lugar de trabajo.

Capítulo 5

DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS

En el capítulo 2 de esta tesis, determiné ciertos factores de la naturaleza de algunas empresas en la industria de las tecnologías de información a través de algunos elementos culturales. En este capítulo haré una analogía de estos factores encontrados en esas empresas, con los elementos y valores encontrados en Softmicro.

Naturaleza de Softmicro

La investigación realizada me permitió conocer la naturaleza de Softmicro la cual pudiera visualizar en las siguientes categorías:

Tecnología

La tecnología utilizada en la empresa se encuentra a la vanguardia, debido a que es una empresa que se encuentra en la industria de las tecnologías de información, los procesos que realizan requieren de tecnología de punta deben de trabajar con herramientas que soporten las necesidades de sus empleados, si un grupo de trabajo requiere de cierta herramienta y cierto software para poder realizar algún proyecto lo único que tienen que hacer es solicitarlo y aprender a utilizarlo. La empresa esta abierta a los cambios tecnológicos y a los requerimientos de sus usuarios.

Metas y Estrategias

Las metas y las estrategias en Softmicro las están enfocando a su competitividad y productividad, para poder atacar las metas es necesario que estén capacitando a su gente, cambiando de formas de trabajo, creando nuevas unidades de negocio que vayan de

acuerdo a las necesidades del mercado, tienen que estandarizar sus procesos para poder entrar a un mercado global, en todo eso se está trabajando día a día en Softmicro.

Ambiente Externo

Softmicro cuenta con una gran cartera de clientes. Para poder seguir atendiendo sus demandas a creado alianzas con empresas internacionales que se encuentran en el mercado de las tecnologías de información. Los clientes son importantes para los empleados, gracias a ellos es que existen en el mercado, es por eso que la calidad en el servicio es vital para ellos, al ofrecer un servicio de calidad los empleados se sienten satisfechos aún cuando puedan surgir fricciones con el cliente.

Tamaño y Estructura de la Empresa

El crecimiento acelerado de Softmicro es lo que a marcado la pauta para que la empresa se encuentre en una constante reestructuración. La estructura de Softmicro es lineal, no es una empresa jerarquizada, todos las unidades de negocio se encuentran en el mismo nivel, la idea de esta estructura es que llegue el momento en que puedan independizarse cada una de ellas, para poder ofrecer sus servicios como una empresa independiente.

Normas Culturales

Los controles de trabajo en la empresa están bastante marcados, cuentan con herramientas de trabajo que les ayuda a administrar su tiempo, además de que ayudan en la estandarización de los procesos, los directivos desean que todas las personas tengan la misma forma de administrar su trabajo. La gente tiene las habilidades necesarias para trabajar con estos controles, es gente que se adapta fácilmente a los cambios en la forma de trabajar, para ello es necesario que se capaciten, los empleados lo hacen con gusto, y en muchas ocasiones son ellos los que proponen la capacitación, la capacitación en esta empresa es constante.

Naturaleza de las Empresas de Tecnologías de Información

Satisfacción del Cliente. En Softmicro al igual que en IBM, HP, el cliente es la razón de ser. Lo más importante para empresas de esta actividad industrial es cumplir con los requerimientos y las expectativas que el cliente espera de la compañía, ofreciéndole un valor agregado al trabajo que realizan. En el caso de Softmicro, se comunica que sus clientes buscan un beneficio al tratar con ellos, y esperan que la empresa sea un proveedor con presencia internacional, cuyos clientes sean multinacionales de gran prestigio.

En IBM y HP, la satisfacción de sus clientes es la estrategia que marca la pauta. En Softmicro se considera que la razón de ser de esta empresa son sus clientes, con expectativas de presencia, reconocimiento, excelencia y posición de vanguardia. Los empleados creen que esta visión le ha permitido crecer de forma acelerada y le ha permitido ampliar tanto a sus mercados como a sus clientes.

En el libro *El Secreto de Microsoft* de Cusumano y Selby (1995), quizás el único estudio que se ha escrito sobre esta empresa. No muestran de una manera deliberada lo que significa el cliente para Microsoft. Aunque lo que sí muestran claramente es la importancia que Microsoft le da a sus productos. De acuerdo a estos autores, en Microsoft se considera que al hacer los productos con calidad, lo demás se deriva de esto.

Competitividad. Las empresas analizadas basan su competitividad a través de diferentes estrategias, pero la estrategia que se muestra en las cuatro empresas analizadas es la de calidad en productos y servicios. Los empleados de las cuatro empresas están convencidos de que la calidad es lo que permite captar a los clientes y a su vez conservarlos. La competitividad en productos y servicios es una de las principales metas de este tipo de organizaciones. Ésta se demuestra en la capacidad de luchar entre empresas por estar presentes en un mercado en el cual sus competidores, algunas veces ya se encuentran posicionados, o en el cual sus competidores directos quisieran estar.

Softmicro gracias a la competitividad, se encuentra en diversos mercados internacionales, esta estrategia es la que les permite entrar al mundo de la globalización. Piccolo, gerente general de México de HP, considera que el factor de cambio es producido por la competencia. Los directivos de IBM, ven su competitividad en la medida en que cuentan con productos abiertos y estándares. Con ello consideran que es mayor su captación de clientes, ya que fabrican productos adecuados a ellos.

Para HP, las líneas de negocio y estrategias básicas para generar y medir su competitividad son principalmente cuatro. La primera, y fundamental para el éxito de la empresa, se divide en dos puntos: a) Tomar en cuenta la calidad de los productos y servicios ofrecidos, y b) tener una visión global de la oferta de los productos. La segunda estrategia consiste en tener sólidas estructuras cimentadas en personal altamente capacitado. Como tercer punto, consideran la posibilidad de pagar salarios competitivos, y como cuarta estrategia tienen tecnología de punta.

Para Microsoft, su competitividad recae en tener personas inteligentes que conozcan la tecnología y su negocio. Las personas son las que desarrollan los productos de la calidad necesaria para estar en una ventaja competitiva en relación a sus competidores.

Algo que los directivos de Softmicro tienen claro, es que para poder mantenerse en un nivel competitivo, es necesario proveer servicios de clase mundial. Según el folleto de inducción de Softmicro, los clientes de Softmicro desean que su proveedor se encuentre permanentemente en la vanguardia en tecnología. Además de contar con un grupo de gente que sepa trabajar en equipo, que día a día se actualicen y den lo mejor de sí para poder satisfacer a los clientes.

Las principales estrategias de Softmicro se basan en poder apoyar la estrategia de crecimiento, elevar la calidad de servicio al cliente, trabajar con tecnología avanzada y desarrollar un grupo profesional certificado

Transnacional. En el marco de HP como empresa transnacional, un factor de cambio en el entorno fue la reorganización en forma sectorial. Para IBM, HP, Microsoft y Softmicro, el tener presencia física en el extranjero es una de sus estrategias. Las cuatro empresas compiten en el mercado mundial. IBM, HP y Microsoft ya se encuentran totalmente establecidas en ese mercado, Softmicro empieza a buscar la presencia en el mercado internacional. Para ello, Softmicro cuenta con un responsable de la búsqueda de nuevos mercados. Softmicro se preocupa por tener una presencia global, no meramente regional, por lo que en el presente año abrirá oficinas en Venezuela y posiblemente en Singapur o Filipinas. Además, se establecerá con oficinas de representación en Chicago, Nueva York y Londres.

De acuerdo a uno de los ejecutivos de Recursos Humanos de Softmicro, el principal factor que impulsa a Softmicro para tener una presencia global es su gerente general. Este ejecutivo cree que si tuvieran un director con mentalidad regionalista, Softmicro no estaría en el lugar que se encuentra ahora. Mucho menos pensarían en volverse una empresa transnacional. Esta persona comentó "él nos empuja mucho a la clase mundial, y a irnos fuera de lo que es una parte de región, porque su visión es así".

Para poder cumplir con las metas y estrategias planteadas, Softmicro ha establecido alianzas con líderes de la industria como: Microsoft Solution Provider, Lotus Premium Business Partner, Lotus Authorized Education Center, JDEdwards Consulting Service Provider, IBM Business Partner, entre otras.

Tecnología de Punta. Para Piccolo, gerente general de HP en México, una estrategia que debe considerar cualquier empresa es contar con tecnología de punta, que le permita explotar la información, "ya que la información es conocimiento y el conocimiento es poder, el cuál permite tomar mejores decisiones".

Elio Catania, gerente general de IBM en la región de América Latina, dijo en una entrevista para Expansión "una de las estrategias que marcan la pauta para IBM, es hacer negocios mediante su transformación a través del concepto de (Computación en red)

Network Computing. Para Microsoft es importante que las personas que trabajan con ellos conozca la tecnología utilizada. Es bien sabido que Microsoft utiliza la última tecnología para el desarrollo de sus productos.

En Softmicro cuentan con la última tecnología, la PC de más bajo poder que utilizan en Softmicro es una Pentium a 166 mhz. Además, cuentan con todo el equipo necesario para poder desarrollar su trabajo. En cuanto a tecnología no se escatima, ya que saben que es algo vital para su desarrollo. Por otro lado, la industria en que se mueven, los impulsa a contar con una infraestructura tecnológica avanzada para poder estar en el nivel de competencia requerido. Por lo mismo tienen enfocadas sus energías en desarrollar las más innovadoras herramientas de trabajo de control, operación y administración.

Centros de Servicios. La mayoría de las veces las empresas cuentan con centros de atención para sus clientes. Un factor indispensable para HP es el contar con organizaciones que ofrezcan consultoría y capacitación para solucionar cualquier problema del cliente. Tal es el caso de esta empresa, que cuenta con servicios organizacionales, y en la parte de *outsourcing* manejan ingeniería de servicios.

Para Softmicro, el soporte oportuno y eficiente en el uso de la tecnología, es determinante para su máximo aprovechamiento. Por esto, y con el objetivo de incrementar la productividad de su negocio, fue creado el Centro de Atención Softmicro.

En este centro, Softmicro proporciona servicios de asesoría y soporte tecnológico. Además Softmicro ofrece a sus clientes un servicio de Help Desk que permite el aprovechamiento total de sus herramientas, aunado a los servicios de capacitación. Dentro de los servicios y ventajas que se obtienen en el Centro de Atención Softmicro se encuentran: asesoría telefónica en el uso del software que Softmicro provee: tal como Microsoft Windows, Microsoft Office, Lotus Notes, JDEdwards, Herramientas para la Coordinación de Acciones (HCA's) y todas las aplicaciones que Softmicro desarrolla.

Capacitación. El entrenamiento que se les da a los empleados cuando ingresan a laborar a la empresa, o cuando ya se encuentran trabajando en ella es referente al trabajo que van a realizar, pero en algunas otras ocasiones es entrenamiento de aspectos particulares de la organización.

En HP, sus ejecutivos se capacitan alrededor del 12 por ciento de su tiempo, y hay algunos directores que llegan a ocupar hasta el 17 por ciento del tiempo en capacitación. IBM no destina un tiempo específico para la capacitación, pero reportan en varias fuentes que hace un gran esfuerzo para formar a su personal, y para enseñarles nuevas técnicas cuando cambian las necesidades de sus empleados. En Microsoft, los empleados aprenden de las personas más experimentadas, sin una gran cantidad de normas y regulaciones burocráticas, aunque también poseen programas formales de capacitación, ya que consideran que rápidamente tienden a volverse obsoletos.

En Softmicro la capacitación es algo en lo que siempre se está pensando. Cada una de las unidades de negocio se preocupa por su capacitación, así como el departamento de Recursos Humanos. Si algún empleado necesita de cualquier tipo de capacitación en cuanto a software o hardware no se escatiman recursos. Los responsables de las diferentes unidades de negocio son los que se encargan de ver por la capacitación de su personal. Existen diferentes tipos de capacitación que toman los empleados, ya sea las de inducción o de procesos más específicos. Felipe Zamora comentó que en su caso lo que él como responsable de un grupo de personas procura hacer, es negociar con su cliente para poder utilizar tiempo en capacitación, "muchas veces los clientes son una limitante para capacitarse, ya que demandan que todo el tiempo los empleados trabajen en sus proyectos". Por su parte Recursos Humanos programa una serie de cursos que se tienen que impartir a todos los empleados, como son los de inducción, los de la DTC (Disciplina de trabajo Softmicro), y los cursos relacionados con las herramientas administrativas. Para todos los empleados entrevistados la capacitación es importante, ellos consideran que es una prestación más que se les brinda, es por ello que la aprovechan, además de que creen que es necesaria para el tipo de trabajo que realizan.

Trabajo en Equipo. La forma de operar de Microsoft es a través de organizar equipos pequeños interdisciplinarios de especialistas funcionales. Las personas trabajan en conjunto comparten tareas de manera formal. Los especialistas trabajan en forma independiente de los niveles administrativos superiores y del departamento de personal central. En la literatura analizada, IBM y HP, no reportan cómo es su estrategia de trabajo en equipo.

El trabajo en equipo en Softmicro es importante, ya que las personas que trabajan ahí, deben de estar capacitadas para poder desempeñarse en el papel que sea necesario. Algunas veces son líderes de proyecto y otras sólo miembros del equipo de trabajo. Para Noé Barrón, cuando en Softmicro se tiene que abrir una nueva unidad de negocio, se crea un grupo de trabajo de ataque en esa idea, sin perder de vista, las estrategias de largo plazo. Normalmente, el grupo que se asigna al proyecto es un grupo formado por un subgrupo del equipo gerencial, es decir un par de gerentes, o un sólo gerente, según el tipo de proyecto. El líder del proyecto es el responsable de crear las habilidades que requiera la gente para desarrollar el proyecto. Cuando en Softmicro se integra un equipo de trabajo, en algunas ocasiones las personas se reúnen de las diferentes unidades de negocio, a veces es necesario solicitar personas de compañías que se dediquen a ofrecer el servicio de outsourcing.

Una de las ventajas en Softmicro es que el director general se rodea de gente que conozca la tecnología, cada una de las personas que trabaja en Softmicro, tiene los conocimientos necesarios del trabajo que realiza, para el gerente general el hecho de no tener los conocimientos profundos de la industria en que se encuentran no es una limitante. Él cree en el trabajo en equipo y por lo mismo delega todas las responsabilidades específicas a sus equipos de trabajo. Seis de las personas entrevistadas dijeron que el gerente es una persona que promueve el trabajo en equipo. Es muy probable que el hecho de estar rodeado de gente tan especializada en sus área sea el factor que marque la diferencia en esta empresa.

Trayectorias de Carrera. Microsoft ha creado trayectorias formales de carrera y niveles de escalafón para reconocer y recompensar a las personas por sus logros en las

diferentes especialidades técnicas. En cuanto a HP, una de sus estrategias consiste en tener estructuras cimentadas en personal altamente capacitado. Como todo señala, el diferencial competitivo está en la inteligencia y el conocimiento de las personas en este tipo de organizaciones por lo que HP, se preocupa por sus empleados y busca una manera de hacerlos crecer profesionalmente. A diferencia de Microsoft y de HP, IBM se preocupa por la trayectoria de sus empleados en el ámbito profesional, pero enfatizan en la dignidad de los empleados y en las relaciones de trato amable con las personas.

En Softmicro, actualmente se trabaja en el proyecto de plan de vida y carrera. Antes no se contaba con este tipo de planes. Estos planes son personalizados. Se llevan a cabo en reuniones y mesas redondas, en talleres en los cuales los empleados diseñaron sus planes de individuales de carrera. Se pretende que en tres años todos los empleados ya estén con su plan de vida y carrera definidos y trabajando para lograrlos.

Características de la Gente. Lo principal para Microsoft es tener personas inteligentes. Según Bill Gates el ser inteligente es ser capaz de entender y explorar asuntos complejos de manera rápida y creativa. Una cierta habilidad que permite a las personas ser efectivas, es el tipo de personas que buscan para que labore en Microsoft. Al igual que Microsoft, en HP, se cree que una de sus estrategias es tener personas altamente capacitadas. Una de las principales características de las personas que trabajan en IBM es que se preocupan mucho por las cuestiones filantrópicas, además de preocuparse por su trabajo.

En Softmicro, se ve a los empleados como líderes profesionistas en cada una de las áreas donde se desarrollen, ya que cuentan con las habilidades y características necesarias que se requiere para ser líderes en cualquiera de los proyectos que desarrollen.

Para Felipe Zamora, miembro de la unidad de negocio de Comercial Intermex, la gente es positiva, trabajadora, con mucho ánimo de hacer las cosas, con ganas de superarse, con espíritu de servicio, siempre orientados a servir al cliente y preocupados por respetar compromisos.

Mónica Osuna, quien trabaja en Recursos Humanos, piensa que los empleados son gente que asimilan cambios de una manera fácil en el sentido de que siempre están abiertos a vivir nuevas experiencias y por lo mismo es gente que tiene características de liderazgo.

Además de las características positivas encontradas, también fueron notorias ciertas actitudes negativas en la gente que trabaja en Softmicro, algunas de ellas fueron la arrogancia, prepotencia y dos de las personas entrevistadas comentaron que en ciertos casos se dan actitudes groseras por parte de ciertos empleados.

Filantropía. Microsoft se preocupa por los programas de servicio de asistencia pública. Los programas que se manejan en Microsoft buscan ayudar al desarrollo de futuros candidatos en grupos que están representados por la industria de alta tecnología. HP tiene como objetivo el dar una ventaja social para cada nación y para la comunidad en la que opera. Este objetivo se instaló parcialmente a través de la filantropía y los programas de voluntarios de los empleados. Al igual que Microsoft y HP, IBM lleva a la práctica la filantropía. Softmicro a diferencia de IBM, HP y Microsoft, y hasta la fecha de este estudio, no se involucra en prácticas filantrópicas.

Liderazgo. En HP, los directivos piensan que las empresas requieren de un liderazgo moderno, en donde las manejen con creatividad, innovación y objetividad, lo cual reditúa con elementos diferenciadores importantes. En IBM se cree que el liderazgo de los directores generales es crucial para la responsabilidad social de las empresas. Microsoft es una de las compañías donde el liderazgo, la estrategia, el personal, la cultura y la oportunidad se integran para crear una empresa efectiva.

Resumen

Las características encontradas en Softmicro, se hacen presentes en las empresas que analicé dedicadas a las tecnologías de información. Existe similitud en estas empresas, la mayoría de las similitudes son respecto a la gente que trabaja en ellas, es gente joven, gente que se adapta a los cambios rápidamente, gente que siente la necesidad de una capacitación constante. Las practicas administrativas encontradas no fueron iguales en ellas, para Softmicro es necesario el uso de controles para administrar el trabajo, en las otras empresas existe una libertad total en el diseño y en la administración de sus procesos. La naturaleza de estas organizaciones esta dirigida a sus clientes, todas sus estrategias están enfocadas al servicio del cliente y a la competitividad entre ellas mismas, quieren atacar un mercado globalizado y para ello están reestructurando procesos, creando nuevas necesidades en el mercado y empleando grandes cantidades de empleados, es una industria que se encuentra en crecimiento y por lo mismo es que ven la necesidad de expandirse.

Capítulo 6

CONCLUSIONES

En el estudio *Debates en la teoría de cultura de las organizaciones: Una propuesta de integración*, Dávila y Martínez (1997), mencionaron que la postura sobre la practicidad de los estudios de la cultura organizacional puede tomarse en dos direcciones: aquella relacionada a proporcionar pautas para el control y dirección organizacional (elementos culturales), y aquella para la comprensión profunda del comportamiento de la organización (procesos).

El estudio aquí presentado tuvo como objetivo el describir la naturaleza de una organización dedicada a las tecnologías de información a través de los elementos culturales. El propósito fue conocer a través de los actores principales la interpretación que éstos le dan al ambiente social de su organización. Para lograr este objetivo se utilizó el enfoque inductivo y se interpretaron diversos aspectos de la organización estudiada. Se realizaron entrevistas se observaron ciertas situaciones, y se analizaron documentos oficiales de la organización. Para la generación de los resultados se empleó el análisis de texto.

En este capítulo responderé a las preguntas que propuse en el capítulo 1, a manera de conclusión.

1. ¿Qué elementos culturales se hacen manifiestos y permiten describir la naturaleza de este tipo de organizaciones?

La interpretación de los resultados aquí presentados señalan que la organización estudiada tiende a tener una orientación a una cultura de trabajo centrada en procesos que norman la actividad diaria de los empleados. Para esto, utilizan herramientas que les permiten realizar sus procesos diarios de trabajo. Seleccionan a su personal con

características específicas, con habilidades y competencias que son requeridas para el tipo de trabajo que realizan.

Como empresa que pertenece a la industria de las tecnologías de información, la organización estudiada presenta los rasgos característicos de este tipo de organizaciones. Estos rasgos son: personas jóvenes, con amplios conocimientos en tecnologías de información, personas que tienen las habilidades necesarias para trabajar bajo presión, personas que siempre están en capacitación continua, personas que saben trabajar en equipo, y sobre todo personas que saben adaptarse a cambios drásticos en su forma de trabajar.

Por otro lado, dado que esta organización es relativamente nueva en el ambiente competitivo también presenta rasgos característicos de una empresa en crecimiento. Tales características son: procesos de trabajo no definidos, la estructura de la organización se encuentra en un cambio constante, y la característica principal en empresas en crecimiento es el cambio.

Por último, esta empresa es el brazo informático de una gran empresa multinacional mexicana, por lo que la infusión de normas de trabajo de esta empresa se presentan según lineamientos de Intermex. Estos lineamientos se ven reflejados en el área de Recursos Humanos, en el servicio al cliente, en la competitividad y la expansión hacia un mercado globalizado.

De acuerdo a todo lo anterior, puedo concluir que las formas de trabajo es el elemento cultural que más resaltó durante el tiempo que duró el estudio y otros elementos culturales, tales como valores y creencias, no fueron lo suficientemente fuertes como para hacerse presentes.

2. ¿Cómo interpretan su realidad social los miembros de una organización que se dedica a las tecnologías de información?

Las personas que trabajan en este tipo de organizaciones, se centran en la actividad diaria de su trabajo. La constante en este tipo de organizaciones es la gran carga de trabajo que manejan, es por ello que los empleados sólo tienen el tiempo necesario para pensar en el trabajo, olvidándose de otras actividades complementarias para su formación dentro de la organización.

Las inferencias son distintas según los entrevistados. La informante del área de Recursos Humanos piensa que son empleados jóvenes, que sólo se preocupan por ellos mismos, es por ello que lo único que les interesa es trabajar para poder tener los recursos suficientes y poder llevar el nivel de vida que desean. Debido a esto, ellos creen que no le tienen apego a la empresa, por lo mismo en la primera oportunidad que tengan de irse a otra empresa donde les paguen más, lo van hacer, sin pensarlo dos veces. Es quizás por esto que esta empresa se preocupa en ofrecer sueldos competitivos, planes de vida y carrera, prestaciones, y sobre todo una capacitación constante. El tipo de empleados con los que este tipo de organizaciones cuenta, es el de empleados competentes en su área, en parte esto se da por la capacitación constante que demandan.

Por otra parte la gente que se encuentra en el área operativa piensa que los empleados son gente productiva, que les gustan los retos fuertes, es gente comprometida con su trabajo y es el tipo de personas que se adapta rápidamente a los cambios drásticos en la forma de trabajo.

La capacitación que brinda la empresa analizada es completa y a la vez demandada por sus empleados, ya que las actividades que realizan nunca son iguales, por esto es que tienen que estar buscando nuevas formas de realizar su trabajo, y al mismo tiempo formas que permitan eficientizarlo. Por otro lado, el crecimiento de la empresa es el que ha permitido que se contrate a nuevo personal que necesita ser capacitado para poder desarrollar y desenvolverse en el trabajo.

El ambiente de trabajo es bueno, agradable, sin politiquería, es un ambiente de trabajo en el cual es fácil trabajar y por lo mismo es fácil la adaptación hacia la empresa, esto lo

pude constatar en las entrevistas que realice a varios empleados y en la observación de las instalaciones en horarios de trabajo.

Una percepción más marcada en los empleados es la relación que lleva Softmicro con Intermex. Están conscientes de que es su principal cliente y además de esto es la empresa que absorbe muchos de los gastos de la propia compañía. Debido a ello es que la relación que se da entre las personas de Intermex y de Softmicro en muchos de los casos es conflictiva por los diferentes roles de cada una de las empresas.

3. ¿Cuáles son las prácticas administrativas en una empresa que se dedica a las tecnologías de información?

Debido a que estas empresas se encuentran en la industria de tecnologías de información, los procesos y herramientas de trabajo que utilizan son con tecnología de punta. Esta empresa tiene sus procesos sistematizados, por ejemplo cualquier actividad que realizan los empleados se registra. Los empleados tienen normas de trabajo tácitas definidas, ya que saben exactamente lo que tienen que hacer para que su trabajo sea eficiente.

En esta organización se lleva un control estricto en el tiempo de trabajo de cada uno de los empleados. Esta empresa trabaja bajo proyectos, por lo mismo las fechas de entrega son importantes, y por ello tienen que utilizar formatos de trabajo ya establecidos que permiten una uniformidad en los procesos.

1. En la empresa investigada que se encuentra en la industria de las tecnologías de información, no se preocupan por las prácticas filantrópicas.
2. Los líderes en esta empresa, no necesariamente tienen que pertenecer al área de sistemas de información.
3. La cultura de trabajo en la empresa investigada, apenas empieza a preocupar a los directivos de esta organización.

4. Existe similitud entre este tipo de organizaciones y organizaciones que trabajan bajo presión, como lo son los bancos, la bolsa de valores, agencias de publicidad, y cualquier empresa que maneje la creatividad.

Recomendaciones para Futuras Investigaciones

Los diferentes temas abordados en este estudio y las preguntas planteadas y contestadas por la investigadora sin duda alguna no son terminales, sino por el contrario, forman parte del inicio de una serie de investigaciones que pueden ser realizadas para mejorar y continuar lo descrito en esta tesis.

Básicamente se pueden citar cuatro temas de investigación que en lo sucesivo pueden ser continuadas o ampliadas:

1. Sería interesante que se volviera analizar a la misma organización, para poder confirmar los resultados obtenidos en esta tesis. Con esto se puede llegar a describir la cultura organizacional con la que cuentan.
2. La realización de más casos de estudio en empresas dedicadas a las tecnologías de información, aquí en la ciudad de Monterrey, N.L. y en otras ciudades de la República Mexicana. Esto, con el fin de integrar todos aquellos factores o elementos que no sean descritos en esta tesis, y que puedan contribuir a poder identificar y comprender la cultura de estas organizaciones.
3. Schein (1985) definió un ciclo vida de la organización, este ciclo está compuesto por tres niveles: nacimiento y rápido crecimiento, estado organizacional de vida intermedia, y organización madura. La organización que analicé se encuentra en el nivel de nacimiento y rápido crecimiento, es por ello

que sería interesante que se analizaran a otras organizaciones que se encuentren en los otros dos niveles, para así identificar las similitudes y las diferencias en su cultura organizacional.

4. Es interesante analizar la percepción de las características encontradas a largo plazo, para ver su comportamiento.

REFERENCIAS

- Barley, S. Semiotics and the study of occupational and organizational cultures [Semiotica y el estudio de culturas profesionales y organizacionales]. *Administrative Science Quarterly*, 28, 393-413. 1983.
- Berg, B. *Qualitative research methods for the social sciences* [Métodos cualitativos de investigación para las ciencias sociales]. Boston: Allyn and Bacon. 1989.
- Borun, F., Friedman, A., Strandgaard, P. y Risberg, J. *Social Dynamics of the IT Field, The Case of Denmark*. Nueva York: Walter de Gruyter. 1992.
- Cash, J., McFarland, W. y Mackeney J. *Corporate information systems management: Text and cases*. Homewood, ILL: Irwin. 1996.
- Cusumano, M. y Selby, R. *El secreto de Microsoft*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1995
- Dávila, A., y Martínez, N. *Debates en la teoría de cultura de las organizaciones: Una propuesta de integración*. Trabajo en Proceso. ITESM, Campus Monterrey. 1997.
- Deal, T., y Kennedy, A. *Corporate cultures* [Culturas corporativas]. Reading, MA: Addison-Wesley. 1982.
- Drucker, Peter. *La Sociedad poscapitalista*. Buenos Aires: Editorial Sudamérica. 1993.
- Feldman, S. *Stories as cultural creativity: On the relation between symbolism and politics in organizational change* [Historias como creatividad cultural: La relación entre simbolismo y política en el cambio organizacional]. *Human Relations*, 43(9), 809-828. 1990.
- Garza, C. IBM, más flexible y menos arrogante. *Expansión*, 04/22/98.
- Glaser, B. y Strauss, A. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* [El descubrimiento de la teoría fundamental: Estrategias para la investigación cualitativa]. Nueva York: Aldine Publishing Company. 1967.
- Gregory, K. *Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations* [Paradigmas desde la perspectiva de los nativos: Culturas múltiples y conflictos culturales en las organizaciones]. *Administrative Science Quarterly*, 28,359-376. 1983.
- Hall. R. *Organizaciones. Estructura y Proceso*. Nueva Jersey: Prentice Hall. 1983.

- Hatch, M. The dynamics of organizational culture [La dinámica de la cultura organizacional]. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693. 1993.
- HP, <http://www.hp.com>. 02/03/98.
- Howard, Bill. Working with Windows . *Pc Magazine*, vol 9. 1998.
- IBM <http://www.ibm.com>. 02-03-98
- Kunda, G. *Engennering Culture: Control and Commitment in a High Technology*. Temple U. Press. 1991.
- Lincoln, Y., y Guba, E. *Naturalistic inquiry* [Cuestionamiento natural]. Newburg Park, CA:Sage. 1985.
- Machrone, B. High-Tech Philantropy. *Pc Magazine*. 1998.
- Martínez, J. Estrategias de negocio. *Expansión*, vol. 37. 1998.
- Martínez, N. *Myth and ceremony in financial decision making under stress: Case studies form Mexican universities* [Mito y ceremonia en la toma de decisiones bajo presión: Estudios de caso de universidades mexicanas]. *Higher Education*, 27, 297-312. 1994.
- Microsoft, <http://microsoft.com>. 05/03/98.
- Phillips, M.E. Industry mindsets: Exploring the culture of two macro-organizational settings [Pensamiento industrial: Explorando las culturas de dos escenarios organizacionales]. *Organization Science*. 1994.
- Robbins, S. *Comportamiento organizacional*. México Prentice Hall. 1994.
- Rozenberg, Dino. La nueva cultura de la información. *Expansión*. 1998.
- Sackman, S. *Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge* [Culturas y subculturas: Un análisis del conocimiento organizacional]. *Administrative Science Quarterly*, 37, 140-161. 1992.
- Schein, E. The role of the founder in creating organizational culture [El papel del fundador en la creación de la cultura organizacional]. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28. 1983.
- Schein, E. *Dinámica de la carrera empresarial*. México: Fondo Educativo Interamericano. 1982.

- Schein, E. *Organizational Culture and leadership* [Cultura organizacional y liderazgo] San Francisco: Jossey-Bass. 1992.
- Smith, C. La nueva responsabilidad social. *Expansión*. 15/11/97.
- Steiner, G., y Steiner, J. *Business, Government, And Society: A Managerial Perspective: Text And Cases*. Nueva York: Mc Graw-Hill. 1994.
- Van Maanen, J. Reclaiming qualitative methods for organizational research [Reclamación de los métodos cualitativos para la investigación organizacional]. *Administrative Science Quarterly*, 24, 520-526. 1979.
- Wantson, T. *Las ideas que contribuyen a formar IBM*. España: Mc Graw-Hill. 1992.
- Webster. *Standard American Style Manual*. Springfield, MA: Merriam-Webster. 1988.
- Wilkins, A., y Ouchi, W. Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance [Culturas efectivas: Explorando la relación entre cultura y desempeño organizacional]. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481. 1983.

Anexo 1. Protocolo de la Entrevista

1. Podría describir su trabajo a grandes rasgos.
 - Responsabilidad
 - Funciones
 - Cómo interactúa con otras áreas de la empresa
 - Cómo interactúa con otras empresas del Grupo
2. Que piensa que es lo más importante para los directivos de ésta empresa.
3. Que piensa que es lo más importante para los colegas de su mismo nivel.
4. Que piensa que es lo más importante para los directivos del grupo.
5. Cuáles son sus principales preocupaciones.
6. Cuáles son las principales preocupaciones de la gente que está a su cargo.
(tema central de conversaciones y juntas)
7. Cuáles son las principales preocupaciones de sus colegas.
8. Cuáles son las principales preocupaciones del Grupo.
9. Cómo describiría a los directivos que trabajan para Cemtec.
10. Cómo describiría a los empleados que trabajan para Cemtec.
11. Qué cree que motiva a los empleados de Cemtec en su trabajo.
12. Es Cemtec una empresa típica de éste tipo de industria.
En qué difiere.

13. Me puede describir cómo es el proceso de asignación de un proyecto, y cómo es administrado su desarrollo.

- Se podrían incluir elementos como:
- Cómo fluye la información que se necesita para la elaboración del proyecto.
- Se tiene acceso público a la información.
- Quiénes son los miembros que participan en un proyecto (proveedores, clientes y empleados).
- Qué tipo de controles utilizan para medir tanto el avance, como la productividad del proyecto.

14. Me podría describir un día típico de su trabajo.

- Horarios.
- Juntas (qué tipo de juntas tienen, periodicidad, quiénes participan).

15. Que tiene que hacer una persona para sentirse parte del grupo de trabajo.

16. Le gusta su trabajo.

17. Qué tiene que hacer una persona para desarrollar su carrera en esta empresa.

Anexo2. Categorías

1. Historia de Softmicro
2. Relaciones Intermex-Softmicro
 - Misión de Softmicro
 - Cambios estructurales en Softmicro
 - Control del trabajo
 - Horarios
3. Los empleados de Softmicro
 - Descripción del proceso de inducción
 - Capacitación
 - La voz del cliente
 - CPX
 - HCA Pago electrónico
 - HCA Gastos de viaje
 - HCA Registro de salidas
 - HCA Aviso de vacaciones
 - Reservación de salas
4. Dinamismo de trabajo
 - La recepción
 - Rutina diaria de trabajo
 - Asignación de proyectos
5. Gente Softmicro
 - Gerente
 - Características de los empleados
 - Preocupaciones de los empleados
 - Qué motiva a los empleados
 - Integración de los empleados a Softmicro

ANEXO 3. Formato de carta de presentación ante la empresa

Monterrey N.L., a 21 de Octubre de 1998

Softmicro
Lic. Raúl García
Gerente de Recursos Humanos

Estimado Licenciado:

La Cultura es un elemento importante en cualquier organización. La cultura enmarca el contexto para la percepción del sentido de hacer las cosas, de los procesos y de la estructura de información. Estamos interesadas en estudiar la cultura de una organización de la industria de tecnologías de información como tema principal de tesis de maestría. Por lo que hemos pensado que su empresa nos podría proporcionar una oportunidad para realizar esta investigación que tendrá el carácter de exploratoria, en la cual se pretende utilizar las herramientas de observación y entrevistas. Nos acercamos a su empresa porque consideramos que es respetable en su área, porque atiende sistemas de empresas muy importantes en la región, y tiene tiempo en el mercado de estar ofreciendo sus servicios, además de que sabemos que se interesa en la calidad de sus productos y servicios. Por lo que le solicitamos nos permita tener una entrevista para explicarle el proyecto.

La información que se derive de estas entrevistas, servirá como fundamento al estudio de tesis, cuyo título y objetivo se explican a continuación:

“Naturaleza de una organización en la industria de tecnologías de información: Un estudio de caso a través de elementos culturales”. Esta tesis tiene como objetivo describir la cultura de una organización dedicada al desarrollo de software. Con el propósito de conocer a través de los actores principales la interpretación que éstos le dan al ambiente social en su organización. Esta investigación está siendo realizada por la Lic. Ana Luisa Pérez Salazar, quien firma esta carta.

Esta tesis es el requisito parcial para obtener el grado académico de Maestría en Administración de Tecnologías de Información, por lo que le agradeceré su apoyo y colaboración para el desarrollo profesional de nuestra estudiante.

Por nuestra parte, nos comprometemos a salvaguardar la identidad y resultados de la investigación con fines que no sean los estrictamente académicos. Así mismo nos comprometemos a proporcionarle una copia de las conclusiones de nuestra investigación.

Posteriormente nos comunicaremos con usted con el fin de obtener una cita.

Atentamente,

Dra. Anabella Dávila Martínez
Directora Académica Egade

Ana Luisa Pérez Salazar
Tesisista

VITA

Ana Luisa Pérez Salazar nació en la Ciudad de Mazatlán, Sin., México en Marzo de 1971.

Realizó sus estudios de nivel profesional en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey, donde recibió el grado de Lic. en Sistemas Computacionales Administrativos en Mayo de 1995.

De 1995 a 1997 estuvo trabajando en el departamento de Informática de Cervecería del Pacífico S.A. de C.V.

En 1997 ingresó al Programa de Graduados en Informática del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey, en dónde estudio la Maestría en Administración de Tecnologías de Información.

Domicilio Permanente:

Flamingos #806

Col. Lomas del Mar

C.P. 82010

Mazatlán, Sin., México