



**“PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS PARA  
DESARROLLAR VENTAJAS COMPETITIVAS DESEADAS EN  
UNA EMPRESA DE *SOFTWARE*”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster  
en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas**

**Presentado por**

**Sra. Cindy Escala Pomar**

**Srta. Cecilia Maqueira Valencia**

**Sra. Laura Ramírez Zavaleta**

**Asesor: Profesor Enrique Saravia Vergara**

**2016**

Agradecemos a nuestras familias por su comprensión y apoyo incondicional durante todo el periodo académico. Asimismo, le damos las gracias a Ricardo Matallana, director académico de la Maestría en Desarrollo Organizacional y Desarrollo de Personas; y a, nuestro asesor, el profesor Enrique Saravia, quienes nos brindaron su tiempo y compartieron sus conocimientos para el desarrollo de la presente tesis.

## Resumen ejecutivo

El siguiente estudio investigó las ventajas competitivas de una empresa de *software* para crear valor para la organización, a través de prácticas de recursos humanos. Se identificó la innovación y la calidad como los pilares que la llevarían al éxito, por lo que se definió la innovación como el factor que la mantendría vigente en el sector de la empresa, mientras que la calidad sería el factor que la diferencie de sus competidores.

El sector de *software* se ha extendido considerablemente a nivel global y es demandado como herramienta en diversos sectores de trabajo, debido a que genera valor para los usuarios y utilidad para las empresas. Sin embargo, este crecimiento no ha dado tiempo a que el entorno social responda proporcionalmente, ya que el mercado no cuenta con la suficiente cantidad de profesionales o instituciones educativas relacionadas con el rubro.

En este marco, se encontró que la empresa en estudio inició un proceso de crecimiento no planificado, sin adoptar una estrategia que lo haga sostenible. Debido a esto, se optó por realizar una intervención para conocerla a mayor profundidad a fin de establecer puntos de partida importantes con el objetivo elaborar el plan de implementación de recursos humanos. Como parte de la intervención y con el compromiso de la empresa, se redefinió la visión y la misión, y se identificaron objetivos estratégicos y las ventajas competitivas deseadas del negocio. El diagnóstico se centró en la cultura, utilizando entrevistas a profundidad, una encuesta (DOCS), y una dinámica de planeamiento (Ulrich 2005).

El diagnóstico identificó que la empresa es adaptable y que cuenta con colaboradores comprometidos, empoderados y orientados a la innovación. El supuesto disfuncional más importante que se encontró fue que la organización prioriza las necesidades del cliente, a pesar de que la estrategia del negocio es el desarrollo del producto. Esto se manifiesta, debido a que hay una carga laboral que sobrepasa la disponibilidad del colaborador para investigar e implementar sus ideas, lo que pone en riesgo el desarrollo de una cultura de innovación.

Basado en este análisis, el plan estratégico sugerido buscó trabajar tres niveles distintos: con los jefes, los colaboradores y con los procesos de recursos humanos, priorizando los tres procesos que tendrían más impacto en la empresa, de ser alineados a las capacidades culturales (reclutamiento y selección, formación y comunicación interna).

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>x</b>
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1. Objetivos del trabajo .....	1
2. Metodología aplicada.....	2
<b>Capítulo II. Marco teórico</b> .....	<b>3</b>
1. Modelo de planeamiento estratégico.....	3
1.1 Análisis del entorno .....	3
1.1.1 Análisis del macroentorno .....	3
1.1.2 Análisis del microentorno.....	4
1.2 Análisis interno .....	4
1.2.1 Modelo de negocio .....	4
2. Marco teórico de la gestión de recursos humanos .....	5
2.1 Cultura organizacional .....	6
2.2 Innovación .....	8
2.3 Calidad .....	8
<b>Capítulo III. Misión, visión y valores</b> .....	<b>10</b>
1. Visión .....	10
2. Misión .....	10
3. Filosofía corporativa, valores y cultura organizacional .....	10
4. Determinación de objetivos a largo plazo.....	11

<b>Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional de la empresa.....</b>	<b>12</b>
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	12
1.1 Entorno político .....	12
1.2 Entorno económico .....	12
1.3 Entorno social .....	12
1.4 Entorno tecnológico.....	13
1.5 Entorno ecológico .....	14
1.6 Entorno legal.....	14
2. Análisis del microentorno .....	14
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	14
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	15
2.2.1 Capacidad de negociación con clientes (medio).....	15
2.2.2 Capacidad de negociación con proveedores (baja).....	15
2.2.3 Ingreso potencial de nuevos competidores (alto).....	16
2.2.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos (bajo).....	16
2.2.5 Rivalidad entre empresas competidores (media) .....	16
<b>Capítulo V. Estudio de campo.....</b>	<b>17</b>
1. Objetivos del estudio de campo .....	17
2. Metodología .....	17
2.1 Entrevistas a profundidad .....	17
2.2 Encuesta de cultura .....	17
2.3 Dinámica de planeamiento.....	18
3. Resultados de la metodología .....	19
3.1 Entrevista a profundidad .....	19
3.1.1 Resultados de la entrevista al gerente general y a los socios principales .....	19
3.1.2 Resultados de la entrevista a profundidad a los colaboradores.....	21

3.2 Encuesta de cultura .....	23
3.3 Dinámica de planeamiento.....	26
3.3.1.Reformulación de la visión y misión .....	27
3.3.2 Determinar los objetivos estratégicos de Tekton Labs .....	27
3.3.3 Identificación de las ventajas competitivas deseadas .....	27
3.3.4 Identificación de las capacidades culturales .....	28
<b>Capítulo VI. Análisis interno de la organización .....</b>	<b>30</b>
1. Modelo de negocio de la empresa.....	30
2. Cadena de valor.....	31
3. Ventaja competitiva y fuentes de ventaja .....	33
4. Estructura organizacional.....	34
5. Cultura organizacional .....	35
6. El área de gestión de personas .....	35
7. Responsabilidad social corporativa.....	36
8. Análisis general.....	36
<b>Capítulo VII. Formulación de las estrategias de gestión de personas .....</b>	<b>38</b>
1. FODA .....	38
1.1 Fortalezas .....	38
1.2 Debilidades .....	38
1.3 Oportunidades .....	39
1.4 Amenazas .....	39
2. Objetivos del plan propuesto .....	40
3. Estrategias propuestas en el campo de la gestión de personas.....	40
4. Plan de implementación, monitoreo, control y presupuesto .....	40

<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>45</b>
1. Conclusiones .....	45
2. Recomendaciones .....	46
<b>Bibliografía</b> .....	<b>48</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>52</b>
<b>Notas biográficas</b> .....	<b>65</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Validez KMO.....	23
Tabla 2.	Descripción por dimensión y subescala .....	24
Tabla 3.	Comparación de nivel de confiabilidad.....	25
Tabla 4.	Fortalezas de la cultura identificadas con la encuesta-quinto superior (orden de mayor a menor) .....	25
Tabla 5.	Debilidades de la cultura identificadas con la encuesta-quinto inferior (orden de menor a mayor) .....	26
Tabla 6.	Fuentes de ventajas competitivas deseadas en el negocio .....	27
Tabla 7.	Capacidades culturales deseadas.....	28
Tabla 8.	Procesos de recursos humanos claves para el plan de acción .....	29
Tabla 9.	Business Model Canvas .....	30
Tabla 10.	Ventaja competitiva Tekton Labs .....	33
Tabla 11.	Plan de implementación, monitoreo y control .....	41
Tabla 12.	Cronograma del plan de implementación .....	41

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de estrategia de recursos humanos basado en la cultura .....	5
Gráfico 2.	Proceso de cadena de valor Tekton Labs .....	31
Gráfico 3.	Proceso de operaciones de Tekton Labs .....	32
Gráfico 4.	Organigrama actual de Tekton Labs 2015 .....	34

## Índice de anexos

Anexo 1.	Guía de entrevista de diagnóstico de cultura para el gerente general y sus socios .....	53
Anexo 2.	Guía de entrevista de diagnóstico de cultura para los colaboradores.....	54
Anexo 3.	Documento de validación de guía de entrevista.....	55
Anexo 4.	Formatos de validación de jueces .....	56
Anexo 5.	Estadísticos descriptivos de la encuesta DOCS-Ítems considerados en el análisis .....	59
Anexo 6.	Estadísticos descriptivos de la encuesta DOCS por dimensión y subescala.....	61
Anexo 7.	Ítems eliminados por dimensión y subescala.....	62
Anexo 8.	Comparación de nivel de confiabilidad .....	63
Anexo 9.	Matriz FODA.....	64

## **Capítulo I. Introducción**

El presente estudio toma como objeto de investigación a la empresa Tekton Labs, la cual se dedica a desarrollar *software* para empresas de diversos rubros en Estados Unidos y Perú desde hace ocho años. La empresa ha crecido de acuerdo con la demanda de sus clientes, por lo que ha llegado a tener una facturación en el último año de 1,2 millones de dólares americanos. El 80% de la cifra se concentró en las cuentas que tienen en Estados Unidos. La planilla consta de 32 personas, de las cuales tres conforman el personal de dirección, con quienes se trabajó de cerca para poder obtener la información clave relacionada con el negocio, y, en base a ello, establecer los objetivos estratégicos de la empresa y el plan estratégico de recursos humanos alineado a estos.

Al iniciar el estudio se detectó que Tekton Labs no contaba con una estrategia ni una definición de las ventajas competitivas del negocio. Si a esto se le agrega que el volumen de proyectos se ha incrementado en un 30% en el último año y se prevé que en los tres siguientes se mantendrá este ritmo de crecimiento, será necesario que la empresa esté preparada para responder de manera oportuna a tal demanda. Ante la problemática enunciada, la empresa se ha visto en la necesidad de redefinir las declaraciones de misión y visión, identificar las ventajas competitivas deseadas y establecer objetivos estratégicos.

El aporte de recursos humanos que se plantea en el presente estudio se enfoca en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, desde la identificación y gestión de las capacidades culturales deseadas, y con ello se propone el plan estratégico para desarrollar las ventajas competitivas que generan valor al negocio.

### **1. Objetivos del trabajo**

El objetivo general del trabajo es elaborar un plan estratégico de recursos humanos para desarrollar las ventajas competitivas deseadas en la empresa Tekton Labs, para lo cual se ha planteado los siguientes objetivos específicos:

- Identificar y definir las ventajas competitivas deseadas
- Identificar y describir las capacidades culturales que permitirán desarrollar las ventajas competitivas.

- Plantear las estrategias y el plan de implementación de recursos humanos de acuerdo con las capacidades culturales

## **2. Metodología aplicada**

La metodología aplicada en el presente estudio es de tipo descriptiva. La información se obtuvo a través de fuentes directas y fuentes secundarias. Como fuentes directas se contó con guías de entrevista a profundidad, basadas en la propuesta de Edgar Schein (Fischman 2013), y una encuesta para diagnosticar la cultura de la empresa, en base a la propuesta de Denison (Bonavia 2010). Asimismo, se realizó una reunión de planeamiento estratégico que contó con la participación de personal representativo. Las fuentes secundarias consultadas son artículos científicos, publicaciones relacionadas con la gestión de personas y cifras oficiales vinculadas a la realidad del entorno publicadas en medios de comunicación masivo.

En base a esta información, se elaboró un plan estratégico de recursos humanos para desarrollar las ventajas competitivas deseadas por la organización.

## **Capítulo II. Marco teórico**

### **1. Modelo de planeamiento estratégico**

Un plan estratégico es un medio que facilita el buen desempeño de las empresas, está orientado al largo plazo, y parte de identificar la visión, misión, objetivos y estrategias como punto de partida, con la finalidad de que todas las acciones que se planifiquen en consecuencia puedan llevar a un resultado deseado (David 2013).

La estrategia debe comprenderse como un ciclo en el cual se establece un plan, se ejecuta y, finalmente, se evalúan sus resultados. A partir de esto, se podrá modificar los aspectos en los que no se obtuvo el éxito esperado y el ciclo volvería a empezar. Además, debe ser lo suficientemente flexible como para ser modificada cuando sea relevante hacerlo. El despliegue de la estrategia debe ir acompañado del compromiso de todos los involucrados, por lo cual es importante que sea correctamente comunicada (Arbayza 2015).

Para realizar un plan estratégico, es necesario que la empresa estudie su ambiente externo e interno para identificar las oportunidades y amenazas del entorno, y a su vez conocer con qué recursos cuenta (o no), y cuáles de ellos son los que hacen competitiva a la empresa; de esta manera se podrá alcanzar los objetivos que busca en el tiempo planificado (Hitt 2002).

Las herramientas utilizadas para analizar el entorno y el análisis interno de la empresa, se encuentran descritas a continuación:

#### **1.1 Análisis del entorno**

##### **1.1.1 Análisis del macroentorno**

Para realizar el análisis del macroentorno, nos basaremos en la metodología PESTEL, cuyo objetivo es evaluar la situación actual y futura del mercado, examinar el impacto que tendrán las fuerzas externas en la empresa, así como plantear las oportunidades que ofrece el entorno y desarrollar planes estratégicos que nos permita tomar acción frente a las amenazas. Esta herramienta recoge información de seis factores externos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, sobre los que la empresa no tiene control directo (David 2013).

### **1.1.2 Análisis del microentorno**

Para analizar a la empresa con respecto al sector en el que se encuentra, existe la metodología de las cinco fuerzas de Porter, la cual busca analizar y determinar el nivel de competencia dentro de una industria, lo que permitirá plantear una mejor estrategia para lograr generar una ventaja competitiva en el mercado. Este análisis señala que existen cinco fuerzas que influyen y determinan las consecuencias de la rentabilidad, y es, en base a ellas, que cada empresa debe evaluar sus objetivos y recursos, ya que ellas rigen la competencia y permiten identificar los factores clave para la rentabilidad de la organización (Porter 2011).

Las cinco fuerzas de Porter (2011) son las siguientes:

- Poder de negociación de los compradores o clientes
- Poder de negociación de proveedores o vendedores
- Amenaza de nuevos competidores entrantes
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre los competidores

## **1.2 Análisis interno**

### **1.2.1 Modelo de negocio**

Existen herramientas para analizar una organización desde diversas perspectivas, cada una de las utilizadas en el presente estudio será detallada a continuación:

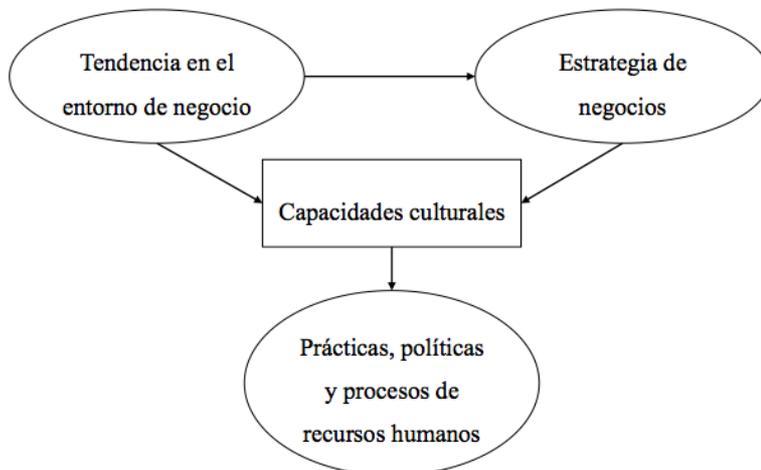
- El Business Model Canvas es una herramienta que sirve para definir el modelo de negocio de una empresa en una matriz de nueve bloques, cada uno representa un elemento del negocio, partiendo de la definición de la propuesta de valor para este (Gobble 2014).
- El modelo VRIO, establecido por Barney (2002), presenta un marco para analizar la estrategia del negocio a partir de determinar cuáles son los recursos que aportan competitividad y si son activos diferentes desarrollados por la organización; esto se logra al determinar si los recursos de la empresa son valiosos, raros, inimitables y apropiados para la organización (VRIO). De acuerdo con Barney (2002), solo los recursos que posean las cuatro cualidades pueden ser considerados ventajas competitivas, de lo contrario, se considera una ventaja temporal del negocio.

- La cadena de valor permite esclarecer la ventaja competitiva de la compañía, mediante el análisis y descripción de las actividades principales que generan valor al cliente final y a la compañía (Porter 2002).
- Una vez que se cuenta con la información del entorno y del interior de la organización, es recomendable realizar un análisis cruzado de todas las variables relevantes que hayan sido identificadas. Este análisis es denominado FODA y conforma un cuadro de la situación actual de la empresa. El diagnóstico obtenido permite dar lineamientos claros para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas en la compañía (Caldera 2004).

## 2. Marco teórico de la gestión de recursos humanos

Ulrich (2005) propone que la estrategia de recursos humanos debe tener como prioridad los objetivos del negocio; asimismo, afirma que, para trabajar y obtener el resultado deseado, es esencial considerar la cultura de la organización como agente principal, a partir de la identificación de las capacidades culturales necesarias para implementar una estrategia competitiva y exitosa para la empresa.

**Gráfico 1. Modelo de estrategia de recursos humanos basado en la cultura**



Fuente: Ulrich, 2005.

Asimismo, Ulrich (2005) señala que las prácticas de recursos humanos se agrupan en cuatro categorías básicas:

- El flujo de personal (selección, ascensos, traslados, *outplacement*, formación y desarrollo)
- Gestión del flujo de desempeño (medición, recompensa y seguimiento)

- El flujo de la información: Mantener a la organización en contacto con la realidad externa, comunicación interna, diseño de infraestructura y TI
- Flujo de trabajo: Estructura, diseño de procesos de trabajo, espacios físicos

## 2.1 Cultura organizacional

Ulrich (2005) define la cultura como formas de pensar (o percepciones) compartidas que determinan el comportamiento colectivo de un grupo de personas, dentro o fuera de la empresa, así como qué información aceptan, rechazan o utilizan. Esta postura pone a la cultura como un aspecto indispensable para gestionar un área de recursos humanos, debido a que una empresa con una cultura que pueda percibir adecuadamente su entorno podrá traducir esas percepciones en las conductas de sus colaboradores y aportará directamente a la sostenibilidad del negocio.

Para identificar la cultura deseada, Ulrich (2005) propone una metodología que parte del análisis externo e interno de la organización, sin dejar de prestar atención a las fuentes de ruido (tentación de copiar culturas exitosas de otras empresas, las demandas específicas de los clientes, la demanda constante de actualización, entre otros aspectos), que pueden distraer a la gestión de su misión principal.

Esta metodología, que será tomada en cuenta en el presente estudio, se compone de seis pasos principales que se llevan a cabo mediante talleres fuera de la empresa:

- Identificar a las unidades de la empresa y organizar el taller: Definir el público, asegurando que refleje el conocimiento y las preocupaciones de recursos humanos y del equipo directivo. Pedir una preparación previa al taller a todos los asistentes (información positiva y negativa sobre la empresa, competidores, prácticas de recursos humanos en el mercado, desafíos importantes de la empresa y sus *stakeholders* clave).
- Adjudicar prioridades a las tendencias del entorno de negocios: Conocer las tendencias del mercado y los competidores, así como las necesidades y la relación que existe con los *stakeholders*. De acuerdo con una discusión grupal, se deberá definir el nivel de importancia de cada aspecto considerado.
- Especificar las fuentes deseadas de ventaja competitiva y las mediciones para cada una de ellas: Ulrich identifica una lista de doce áreas generales de ventaja competitiva para un negocio (innovación, entrega puntual, conveniencia, el primero en llegar al mercado, calidad, coste, relaciones, fusiones, adquisiciones y alianzas, sinergia, marca, distribución y

servicio), cada una de las seleccionadas debe ser debidamente medida para poder conocer la eficacia de la acción tomada por recursos humanos.

- Definir las capacidades culturales deseadas junto a las expresiones conductuales de estas: Identificar en consenso la cultura deseada para la organización a partir de las fuentes de ventaja competitiva deseadas, eligiendo bajo el mismo criterio las capacidades culturales más importantes (entre dos o tres), y luego identificando cuáles necesitarán mayor cantidad de mejoras.
- Identificar los procesos de recursos humanos con mayor influencia en la creación y mantenimiento de la cultura deseada: Basta con identificar dos o tres para poder llevar a cabo un plan dirigido.
- Desarrollar un plan general de puesta en práctica: Durante el taller, se constituirá el esqueleto del plan; sin embargo, este deberá ser desarrollado a detalle más adelante por recursos humanos. Es importante que luego del taller realizado, el plan sea comunicado a todos los colaboradores que no asistieron al taller para asegurar que estén involucrados.

Por otro lado, Edgar Shein define a la cultura como un conjunto de supuestos y creencias que forman la base para el comportamiento de las personas. Divide la cultura en tres niveles, de acuerdo con su grado de profundidad (Fishman 2013). El nivel superior y más superficial es el de los artefactos, que representa todo lo tangible, es aquello que se puede ver, oír y sentir en la empresa (la arquitectura y diseño, estilo, lenguaje, símbolo, rituales, historias, mitos, leyendas, forma de relacionarse con la autoridad, forma de tomar decisiones, cómo se resuelven los conflictos, cómo se enteran de las cosas). El nivel intermedio es el de los valores practicados, que son creencias que parten de los fundadores de la organización, pero no son necesariamente internalizados o practicados en el día a día. El nivel más profundo es el de los supuestos, que son todas aquellas creencias que las personas de la organización dan por ciertas y verdaderas, pero que no necesariamente tienen un origen real. Estos supuestos generalmente perduran en el tiempo, a pesar del entorno cambiante (Fischman 2013).

Considerando que se identificó como ventajas competitivas deseadas de Tekton Labs la innovación y calidad, presentamos el marco teórico que corresponde a continuación:

## **2.2 Innovación**

Oslo (2006) señala que existen cuatro tipos de innovaciones: de producto, de procesos, de organización y de mercadotecnia. Para efectos del presente estudio, se considerará el concepto de innovación de producto, el cual estaría alineado con las ventajas competitivas deseadas.

Una empresa innovadora, enfocada en producto, tiene como objetivo la mejora significativa de las características técnicas y funcionales de un bien o servicio, esto puede implicar el uso de nuevos conocimientos o tecnologías, o basarse en utilidades o combinaciones que ya existen (Oslo 2006).

Actualmente, los directivos de las empresas son más conscientes que reinventarse e innovar puede ser el eje para la sostenibilidad del negocio. De acuerdo con Dávila (2008), el compromiso de mantener una actitud innovadora deberá partir desde la gerencia general, para ello, es esencial establecer un diálogo en todos los niveles, dedicando tiempo para escuchar opiniones y explicar por qué se eligen determinadas alternativas.

Es importante que se promueva la innovación de manera continua, considerando que, como parte de ello, se cometerán errores que la dirección de la empresa debe estar dispuesta a asumir. Esto se debe a que, por su naturaleza, la innovación está asociada a fallas, y en este contexto es importante que no sean penalizadas para que la actitud de innovar no desaparezca (Dávila 2008).

## **2.3 Calidad**

Según Membrado (2002), la definición de calidad de un producto o servicio está vinculada a la conformidad con la especificación, solo cumplir con dicho requerimiento significará una ventaja competitiva para la empresa no solo por la reducción de costes que esto implica, sino como medio de atraer y retener a los clientes.

Para tener un producto sin errores y la satisfacción del cliente, es importante elaborar un plan estratégico de la calidad, que, según Juran (1990), implica tres procesos que se relacionan entre sí: la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad.

Producto de los cambios constantes del entorno, se hace necesario que las empresas se enfoquen en lograr una calidad total, que se obtiene no solo con el compromiso de los empleados encargados de la elaboración del producto, sino que abarca mucho más que eso, se extiende al compromiso que deben asumir todas las áreas de la empresa empezando por la gerencia general. Complementario a esto, es importante implementar sistemas de motivación y reconocimiento de los empleados para fomentar iniciativas que refuercen la importancia de innovar en temas de calidad (Membrado 2002).

Para ser reconocida como una empresa orientada a la calidad, la organización ISO realiza acciones planificadas y sistemáticas para proporcionar la confianza de que un producto o servicio cumple las exigencias de calidad a nivel mundial (Membrado 2002).

### **Capítulo III. Misión, visión y valores**

La visión, misión y valores definidos a continuación fueron planteados de manera unilateral tres años atrás, sin buscar el consenso del personal representativo ni el alineamiento a la estrategia.

#### **1. Visión**

«Desarrollar *software* ágilmente con la mejor calidad en Latinoamérica, con énfasis en *Research & Development*».

De acuerdo con este enunciado, se está resaltando la actividad de la empresa, en vez del lugar al que quieren llegar como organización o en qué quieren convertirse, por lo que se estaría reformulando la visión en el capítulo V (resultados de la dinámica de *planning*).

#### **2. Misión**

«Innovar y generar conocimiento en distintas áreas de la tecnología, desarrollando herramientas de *software* que resuelvan diferentes problemas».

La misión actual considera únicamente elementos relacionados con la actividad principal de la empresa y de manera general y difusa: no se ha considerado información acerca del alcance de las actividades, los *stakeholders* o la filosofía de la empresa. Se considera que la misión está incompleta y esto podría ocasionar confusión en los colaboradores respecto al propósito de la organización; ante ello se plantea la reformulación de la misión en el capítulo V (resultados de la dinámica de planeamiento)

#### **3. Filosofía corporativa, valores y cultura organizacional**

La empresa empezó como una iniciativa de un estudiante universitario, quien comenzó desarrollando la idea de lo que luego sería Tekton Labs, como emprendimiento (*start-up*). Durante sus últimos años de la universidad, comenzó a incubar la idea, luego de haber obtenido experiencias realizando proyectos de *software* de manera independiente. A partir del 2008, decidió abrir la empresa, constituyéndola en Estados Unidos para facilitar la entrada al mercado estadounidense, pero manteniendo costos laborales locales. De esta forma, mientras Tekton Labs tenía una dirección comercial en California (EEUU), en Perú tendría toda la oficina de desarrollo de *software*, que iniciaría con menos de cinco personas.

Para poder ingresar al mercado estadounidense, se obtuvo contactos claves, que luego serían las empresas asociadas con quien se contacta el gerente general. Un elemento importante para poder crear y mantener estas relaciones fue adoptar un «enfoque americano», que incluía una comunicación oportuna y profesional que vaya acorde a su cultura, horizontalidad en las relaciones interpersonales y puntualidad al momento del trabajo. Es esta la idea que la empresa tiene con respecto al servicio que otorga, y lo que busca inculcar en todos sus colaboradores de manera alineada, estos elementos permitieron que Tekton Labs sea recomendada para nuevos proyectos con nuevos clientes.

La empresa fue creciendo con planificación de metas generales, principalmente, relacionadas con ventas y cumplimiento de la demanda de proyectos de manera reactiva. Sin embargo, no contempló una medición a detalle de sus procesos para asegurar un orden en el manejo del *core* del negocio.

La empresa optó por reclutar recién egresados universitarios con alto potencial para desarrollar la organización, buscando personas proactivas y con un estilo de trabajo que resaltara la curiosidad por la investigación y la independencia en la solución de problemas y retos presentados.

Los valores organizacionales definidos por Tekton Labs, inicialmente, fueron colaboración, compromiso, honestidad, humildad, confianza, optimismo, autodominio y puntualidad. Estos valores se definieron unilateralmente por una persona a la que se le designó la tarea de crear el área de recursos humanos en el año 2013, sin establecer una estrategia o acciones alineadas a ellos.

#### **4. Determinación de objetivos a largo plazo**

Se encuentra que la empresa no tiene determinada su estrategia general ni sus objetivos a largo plazo, debido a esto el presente estudio buscará definir los objetivos estratégicos de la organización para establecer un plan estratégico de recursos humanos acorde a ellos.

## **Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional de la empresa**

### **1. Análisis del macroentorno (PESTEL)**

#### **1.1 Entorno político**

Para efectos del análisis de la empresa en estudio, se aprecia que la democracia como forma de gobierno, tanto en Perú como en Estados Unidos de Norteamérica, permitirá que siga operando adecuadamente. Durante el año 2016, ambos países están en proceso de elecciones presidenciales. En el caso de Perú, la victoria de Pedro Pablo Kuczynski ha creado un escenario optimista a nivel económico y de empleabilidad (Salazar 2016). En el caso de Estados Unidos de Norteamérica, la decisión entre el partido republicano y el demócrata generaría un gran cambio en el país en temas sociales claves; no obstante, estos no afectarían al sector de *software* (Andrews 2015).

#### **1.2 Entorno económico**

Según el Banco Mundial, las proyecciones de Perú apuntan a una leve recuperación en el 2016 en términos de crecimiento, si bien se proyecta solo un 3,5%, esto es bastante mayor a lo que se proyecta para la región (0,6%-0,7%). Esto es soportado por el ahorro generado en los años de crecimiento por el que pasó el país, en el cual se ahorró y se logró mantener una de las deudas más bajas del continente (Hurtado2015).

En el escenario internacional, Estados Unidos de Norteamérica crecerá aproximadamente en un 3% en el periodo 2016–2018, en comparación al crecimiento proyectado para China, Japón y la Zona Euro; sin embargo, existe factores por los cuáles aún existe un riesgo de que Estados Unidos de Norteamérica vuelva a caer en recesión (Long 2016). En base a esta coyuntura, concluimos que el entorno económico para Tekton Labs le será favorable por el crecimiento que tendrá Estados Unidos de Norteamérica, donde se encuentra la mayor parte de sus clientes.

#### **1.3 Entorno social**

Desde la perspectiva social, se encuentra dos aspectos importantes que influyen directamente en la empresa y en el sector en el que esta se encuentra: el entorno educativo y el de consumidor.

Se evidencia una carencia de estudiantes y profesionales de *software*, en relación con la demanda que existe a nivel mundial, así como una falta de equilibrio de género (Bridgwater 2015). Esta carencia de talento significaría una amenaza para contar con el personal calificado que requiere Tekton Labs.

Sobre los patrones de consumo y estilos de vida, hay una marcada participación de la generación de *millennials*, la cual toma la decisión de comprar algo antes de entrar a la tienda, por lo que la forma (y el momento) de comunicación que tienen las marcas con ellos tienden a cambiar. La tecnología ha contribuido a acelerar este cambio social, creando plataformas en las que el consumidor/usuario colabora, cuestiona y opina sobre las empresas y sus productos (Montoya 2015). De esta forma, Tekton Labs se ve favorecido, ya que la actividad en la que se desempeña se ha vuelto una necesidad altamente demandada por las empresas para mantenerse en vigencia.

#### **1.4 Entorno tecnológico**

La tecnología de la información ha facilitado que las empresas incrementen su productividad, modifiquen sus procesos, formas de gestión e incluso la forma en la que se organizan; gracias a estos cambios, se han creado nuevas formas de hacer negocio. Asimismo, el cambio constante de la tecnología demanda que las empresas relacionadas con ella se mantengan a la vanguardia y vigentes en el mercado (Hernández, Jiménez & Martín 2011).

A pesar de esta necesidad detectada, se encuentra que, en América Latina, la inversión en tecnología ha sido orientada principalmente al *hardware*. En el caso de Perú, en el 2014, se invirtió un 73% de la inversión tecnológica en *hardware*, mientras que, en *software*, menos del 10%, lo que nos ubica muy por debajo de los demás países de la región con este sector más desarrollado, como México y Brasil (Cámara de Comercio de Lima 2014).

En este sentido, el sector de *software* se ha vuelto una herramienta importante en diversos rubros, lo cual beneficia directamente a Tekton Labs, ya que la cantidad de clientes potenciales aumenta gracias a las nuevas necesidades del mercado.

## **1.5 Entorno ecológico**

Existen tres aspectos en los que el Estado peruano debe hacer énfasis en relación con el entorno ecológico a nivel nacional: las consecuencias negativas del cambio climático, la reducción de gases de efecto invernadero (GEI) y la reducción de la vulnerabilidad al cambio climático de los sistemas más expuestos (Zurita 2014). Al respecto, la gestión ambiental en el Perú ha implementado normas regulatorias que se han adoptado en los últimos años, por lo que quedan todavía planes por implementar (Agenda Ambiente Perú 2015-2016).

Las aplicaciones de *software* pueden ser una vía para construir herramientas que contribuyan al cuidado del medioambiente. En este sentido, cuidar el entorno ecológico se vuelve una oportunidad y una responsabilidad para una empresa como Tekton Labs.

## **1.6 Entorno legal**

Al ser Tekton Labs una empresa mype, legalmente, se le otorga ciertos incentivos al empleador para fomentar su formalización y desarrollo, como disminuir el monto del pago de gratificación, CTS y vacaciones (EY Perú 2016).

Con respecto al marco legal relacionado con el sector de *software*, a nivel internacional existe una falta de regulación que sea común a diferentes países, lo que sí se encuentra es mayor cantidad de lineamientos relacionados con temas de propiedad intelectual (piratería) y privacidad de datos. En general, los dos puntos mencionados no afectan directamente a Tekton Labs, ya que la empresa se rige principalmente por los lineamientos que establecen las principales plataformas web y móviles para administrar las aplicaciones que la empresa desarrolla; por ejemplo, Apple Inc., Google, entre otras.

## **2. Análisis del microentorno**

### **2.1 Identificación, características y evolución del sector**

La industria de *software* es una industria en alza que propulsa el crecimiento económico de las regiones y/o países que la utilizan; sin embargo, esta no se ha desarrollado equitativamente en todo contexto (Xia, Wang, Chen, Zhang y Ming 2011).

El sector de *software* está enfocado en generar valor a partir de los procesos que maneja cada empresa y buscar impulsar su productividad y desempeño (Xia, Wang, Chen, Zhang y Ming 2011). Dentro de los sectores que han cambiado drásticamente, se encuentran el turismo (Xiang, Magnini y Fesenmaier 2015), el mundo militar, la medicina (Bridgwater 2015), entre otros.

A pesar de las mejoras que se han ido dando en el mundo empresarial, se encuentra que una debilidad importante del sector es la calidad del producto. Los errores ocasionados están valorizados, según estudios de la Universidad de Cambridge, en USD 312 billones en la industria a nivel global. En tiempo, esta cifra equivale al 50% de horas operativas de un programador (Brady 2013).

## **2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

### **2.2.1 Capacidad de negociación con clientes (medio)**

En vista de que el servicio ofrecido por Tekton Labs puede ser adquirido por cualquier empresa, independientemente del rubro, se aprecia un mediano poder de negociación sobre los precios que la empresa ofrece, incluso de acuerdo con el tipo de servicio o producto que necesita el cliente. La demanda de *software* en el mercado está aumentando, porque genera valor en cualquier negocio, y al ser un rubro de alta especialización, existe una alta probabilidad de que los clientes concreten un servicio con Tekton Labs.

### **2.2.2 Capacidad de negociación con proveedores (baja)**

La empresa cuenta con un listado corto de proveedores, la mayoría son de licencias de *software* y equipos de *hardware*, los cuales son fáciles de encontrar en el mercado local o internacional (en el caso de la compra de licencias, todo se hace por web, por lo que la gama de elección es más alta). Sin embargo, las compras que se realizan son al por menor y los precios los define el proveedor, a pesar de haber cierta variedad de proveedores en el mercado, los precios están generalmente definidos.

### **2.2.3 Ingreso potencial de nuevos competidores (alto)**

Si bien la empresa tiene una cuota de mercado asegurada por el trabajo en diversos sectores, a través de la dinámica con empresas asociadas en Estados Unidos de Norteamérica, no existen barreras de entrada en el sector. En consecuencia, hay una alta probabilidad de que ingresen al mercado peruano nuevas empresas, incluso las de mayor tamaño como Google o Amazon, las cuales presentan una propuesta de valor con las que Tekton Labs no podría competir.

### **2.2.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos (bajo)**

La empresa brinda servicios de desarrollo a la medida y de acuerdo con las necesidades del cliente, por lo que sustituirla no es sencillo, ya que lo que se busca es ofrecer una solución personalizada.

### **2.2.5 Rivalidad entre empresas competidores (media)**

El negocio de Tekton Labs no está limitado por fronteras geográficas, el mercado al que se orienta es más extenso, al igual que la cantidad de competidores, quienes pueden ser empresas, fábricas de *software* o incluso personas naturales que trabajen de manera independiente. Por tanto, existe cierta dificultad para determinar la cantidad de competidores que tiene la empresa; no obstante, se puede determinar por la demanda de proyectos que tiene la empresa.

## **Capítulo V. Estudio de campo**

### **1. Objetivos del estudio de campo**

El objetivo del estudio de campo es recoger la información necesaria para elaborar el plan estratégico. Cada herramienta empleada tiene un objetivo específico y un procedimiento de uso, los cuales serán explicados a continuación.

### **2. Metodología**

Para levantar la información necesaria para el planteamiento de estrategias, se emplearon las siguientes herramientas metodológicas: dos entrevistas a profundidad, una encuesta de cultura y una dinámica de planeamiento, las cuales se describen a continuación.

#### **2.1 Entrevistas a profundidad**

El objetivo de las entrevistas fue conocer la empresa, su organización, procesos, modelo de negocio, cultura, entre otros temas relevantes para el estudio.

Se elaboró dos cuestionarios abiertos, el primero permitió conocer la organización como negocio, y fue respondido por el gerente general y sus socios; y el segundo, validado previamente por jueces, estuvo dirigido a todos los colaboradores seleccionados para obtener la descripción de la cultura organizacional bajo el enfoque de Edgar Schein (Fischman 2013).

Las entrevistas se realizaron de manera individual dentro de las instalaciones de la empresa, presentando el objeto del estudio y asegurando la confidencialidad de la información discutida en ellas.

#### **2.2 Encuesta de cultura**

El objetivo de esta encuesta fue obtener una métrica objetiva sobre los diversos factores que describen la cultura de la empresa, de este modo, se pudo complementar su diagnóstico.

La herramienta utilizada fue “La encuesta de cultura organizacional Denison” (DOCS) (Bonavia 2010), la cual está compuesta por sesenta ítems en escala Likert de cinco puntos, que identifican

doce subescalas de la cultura. La encuesta fue adaptada al español en el año 2010, no tiene limitaciones para su uso, y se ha comprobado su validez y confiabilidad. Permite realizar un análisis de los valores organizativos definidos por Schein (Fischman 2013) y los agrupa en cuatro rasgos culturales con sus respectivas subescalas: implicación (*empowerment*, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades), consistencia (valores centrales, acuerdo, coordinación e integración), adaptabilidad (orientación al cambio, orientación al cliente, aprendizaje organizativo) y misión (dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos, visión).

Fue aplicada vía *online* a la población total de colaboradores de la empresa, la cual incluye a 32 personas.

### **2.3 Dinámica de planeamiento**

El objetivo de esta reunión fue definir claramente los objetivos estratégicos de la empresa, las ventajas competitivas y las capacidades culturales, así como establecer acuerdos de acción por cada uno de los asistentes.

El desarrollo de la reunión de planeamiento se basó en la dinámica sugerida por Ulrich (2005) en su obra *La propuesta de valor de Recursos Humanos*. Se convocó a todos los directivos y algunos colaboradores representativos de la empresa fuera de Lima durante todo un fin de semana. La dinámica fue dirigida siguiendo los pasos explicados a continuación:

- Tarea preliminar de los participantes: Se pidió a cada miembro del equipo preparar información sobre los objetivos de la empresa y el entorno en el que esta se encuentra
- Revisión de misión, visión y valores: Se revisó su vigencia y fueron replanteadas
- Adjudicar prioridades a las tendencias del entorno de negocios
- Especificar las fuentes deseadas de ventaja competitiva y las mediciones para cada una de ellas
- Definir las capacidades culturales deseadas junto con las expresiones conductuales de estas
- Identificar los procesos de recursos humanos con mayor influencia en la creación y mantenimiento de la cultura deseada
- Tarea postplaneamiento: Se dio un plazo de un mes a cada líder definir un plan estratégico por área

### **3. Resultados de la metodología**

#### **3.1 Entrevista a profundidad**

A continuación, se presenta un resumen de los dos tipos de entrevistas a profundidad realizadas en la empresa.

##### **3.1.1 Resultados de la entrevista al gerente general y a los socios principales**

De acuerdo con las entrevistas desarrolladas se aprecia que la empresa ha logrado una estabilidad; sin embargo, a pesar de los planes de crecimiento no cuenta con un plan estratégico. Destaca su cultura y el compromiso de sus colaboradores. El entorno en el que se desenvuelve es de constante cambio y se enfrenta a la amenaza de no contar con profesionales aptos en la especialidad.

En el siguiente punto, se presenta el resumen de las respuestas de los entrevistados, dividiéndolas por cada segmento de la entrevista:

- Segmento 1: Empresa

La empresa inició sus operaciones en el año 2008 como un emprendimiento, inscribiéndose en Estados Unidos de América y en Perú. Comenzó sus actividades con cuentas peruanas, haciendo siempre el esfuerzo por entrar al mercado americano, valiéndose de contactos y posteriormente de empresas asociadas. Su oficina estuvo ubicada inicialmente en la cochera de la casa de los padres del dueño y, unos años después, pudieron encontrar una oficina compartida y luego una propia en el 2012.

La facturación se incrementa anualmente, al cierre del 2015 se facturó 1,2 millones de dólares americanos. La empresa crea valor a través de la relación de confianza que ha formado con sus clientes, quienes perciben que la empresa tiene una excelente comunicación con ellos y comprensión de sus necesidades para brindar soluciones de acuerdo a ello.

Las fortalezas de la empresa son la cultura organizacional y el compromiso de los colaboradores, así como el margen de utilidad que se mantiene, debido a los costos fijos bajos de producir *software* en Perú, en relación con los precios de venta del *software* en

Estados Unidos de Norteamérica. Por otro lado, la debilidad principal es la falta de procesos e indicadores.

A nivel general, se busca que la empresa siga creciendo y desarrollándose en el extranjero, que se vuelva referente en desarrollo de *software* y que se caracterice por su gestión en innovación y calidad.

- Segmento 2: Entorno

El sector de *software* ha crecido considerablemente en los últimos años, debido a que cada vez más empresas y personas usan este tipo de soluciones en su día a día, para ahorrar tiempo o recursos y generar valor; esta es la principal oportunidad que ofrece el mercado actualmente. Otra oportunidad es que, a pesar de ser un sector de alta especialización técnica, tiene pocas barreras de entrada; no obstante, esto conlleva a un incremento latente de competidores.

Como amenaza, se encuentra la escasez de profesionales de *software* debidamente preparados para asumir los retos del mercado.

En Perú, existen empresas transnacionales, fábricas de *software* locales y emprendimientos independientes (*start-ups*), que realizan actividades muy parecidas a Tekton Labs, de las empresas más grandes se pueden identificar a Belatrix, Avantica, Santex, Indra, Everis o Tata Consulting, todas ellas internacionales que, en su mayoría, ofrecen servicios más diversificados que Tekton Labs, en cuanto a las tecnologías que utilizan.

- Segmento 3: *Stakeholders*

Los clientes son empresas grandes, medianas y *start-ups*. Generalmente, son contactadas a través de las empresas asociadas, o en el caso de los clientes directos, por recomendación. La cartera de proveedores principalmente son empresas de *software* y *hardware*, y de materiales de oficina, en la mayoría de casos las compras se realizan en línea.

- Segmento 4: *Personas*

Los colaboradores son jóvenes que oscilan entre las edades de 24 y 29 años. Se caracterizan por su habilidad técnica, pero en ocasiones se ha visto la necesidad de contratar los servicios externos de personal independiente con mayor experiencia para delegarles proyectos más

complejos. Por otro lado, el compromiso de todos los colaboradores es bastante alto, los más antiguos han acompañado a la empresa desde que eran estudiantes.

Con respecto a las expectativas sobre la gestión de personas en Tekton Labs, los dueños de la empresa esperan que se refuerce el enfoque en la atracción y retención de talento que acompañe el crecimiento de la empresa, para lo cual se necesita personas dispuestas a asumir retos y a ser proactivos al momento de investigar e innovar para crear mejores soluciones de *software*.

### **3.1.2 Resultados de la entrevista a profundidad a los colaboradores**

Se encuentra que, desde el aspecto de estructura hasta la forma de relacionarse, se fomenta la horizontalidad, comunicación abierta y confianza entre los colaboradores. El estilo de trabajo se orienta a fomentar el *empowerment* y valorar el conocimiento técnico; sin embargo, como áreas de mejora, se presenta la calidad de la comunicación y la continuidad en la ejecución de las ideas innovadoras presentadas por los colaboradores, así como la priorización de las necesidades del cliente frente a la carga laboral de los colaboradores. Estos resultados respecto a la cultura están acordes al modelo de Edgar Schein (Fischman 2013). A continuación, se detalla cada uno de los resultados:

- Artefactos
  - Arquitectura y diseño: La empresa está ubicada dentro de un edificio en Miraflores, ocupa un solo piso por completo (300 mts<sup>2</sup>). Cada sitio consta de una laptop o PC y útiles básicos de escritorio, no existen cajoneras, anexos o bandejas de documentos, ya que se fomenta que la información se maneje digitalmente.
  - La oficina cuenta con tres salas de reuniones con decoración alusiva a temas juveniles (videojuegos, series de televisión, etc.). Una de las salas tiene juegos de mesa, sofás y un proyector para películas a fin de fomentar momentos de dispersión de los colaboradores.
  - Estilo y lenguaje: El estilo de comunicación de los jefes es horizontal y, en general, la comunicación cotidiana es directa.
  - Símbolos: Todos los colaboradores al ingresar reciben una caricatura (avatar), en la que se resaltan sus principales características físicas. Esta figura es tomada para elaborar el *fotocheck* y un *sticker* para identificar su laptop o PC. Adicionalmente, se utilizan para

los eventos y tarjetas de cumpleaños; el nombre que va en el avatar es elegido por cada colaborador (puede colocar su apodo).

- Rituales: La empresa ha creado algunos rituales que ayudan a fomentar y fortalecer la integración y comunicación entre los colaboradores. Algunos de ellos son los desayunos semanales, las reuniones de resultados trimestrales, las bienvenidas de ingreso a nuevos colaboradores, los almuerzos navideños y los reconocimientos anuales por desempeño y por término de proyectos.
  - Historias, mitos y leyendas: La historia más relevante en la empresa cuenta el origen de Tekton Labs y se transmite en la inducción.
  - Forma de relacionarse con la autoridad: La comunicación es horizontal y cada equipo de trabajo genera espacios para que esta se dé libremente. Adicionalmente, los colaboradores tienen carta abierta para opinar o dar sugerencias sin miedo al castigo; las reuniones trimestrales son el espacio oficial que la empresa ofrece para que esta práctica se mantenga.
  - Forma de tomar decisiones: Dependiendo del alcance y la relevancia de la decisión a tomar, puede ser asumida por el mismo colaborador o el equipo de trabajo, y si la complejidad aumenta, puede buscar apoyo en la línea jerárquica inmediatamente superior. Las decisiones más relevantes y relacionadas con temas de gestión administrativa o comercial suelen recaer en el gerente general, y en este caso, el proceso de toma de decisiones es totalmente vertical.
  - Forma de resolver conflictos: Dependiendo de la magnitud del conflicto, si está relacionado con un proyecto y es de carácter cotidiano, se involucra al líder y su equipo, a menos que esto haya tenido también repercusión comercial, donde el gerente general asume el liderazgo y tiene poder de decisión total. Si se trata de problemas internos no relacionados directamente con proyectos, estos se presentan en las reuniones semanales de comité para poder tomar una decisión en equipo.
  - Cómo se enteran de las cosas: El flujo de comunicación no está formalmente determinado; sin embargo, la mayoría de líderes de equipo suele comunicar las noticias importantes a su equipo en sus reuniones semanales. Se presenta comunicación menos efectiva y poco oportuna cuando hay noticias transversales que involucran a más de un equipo, lo que genera a veces malentendidos y reprocesos importantes.
- Valores
- Uno de los principales aspectos que los colaboradores valoran es el conocimiento técnico y la capacidad de transmitirlo a los demás. Cuando la empresa identifica personas innovadoras

en este sentido, se les brinda recursos para crear una práctica de transmisión del conocimiento; no obstante, esto no suele gestionarse con continuidad, por lo que la buena práctica suele perderse. Esto muchas veces sucede, debido a que la carga laboral aumenta y el tiempo considerado para las buenas prácticas se suprime.

- Supuestos

Algunos supuestos identificados en la empresa son los siguientes:

- La empresa prioriza la necesidad del cliente de un nuevo proyecto, antes de considerar la carga laboral de los colaboradores, lo cual genera la sensación negativa de que la llegada de un nuevo proyecto para la empresa implica la asignación de más trabajo del que se podrá manejar.
- Aceptar proyectos con clientes peruanos suele ser visto como un trabajo que va a involucrar desorden y mala comunicación, por experiencias previas. Los colaboradores prefieren trabajar con clientes americanos, porque los proyectos les resultan más atractivos por el tipo de tecnología o funcionalidad innovadora que les demanda.
- Las ideas innovadoras siempre son escuchadas, pero muy pocas son aplicadas de manera constante para crear valor en la empresa.

### 3.2 Encuesta de cultura

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta, se corroboró la entidad y rigor de cada subescala, por lo que se puede considerar una medición válida. La medida de adecuación muestral utilizada es la de Kaiser-Meler-Olkin (KMO) cuyos resultados se muestran a continuación:

**Tabla 1. Validez KMO**

<b>Dimensión</b>	<b>Subescala</b>	<b>KMO</b>
	<i>Empowerment</i>	0,755
Implicación	Trabajo en equipo	0,740
	Desarrollo de capacidades	0,733
	Valores centrales	0,734
Consistencia	Acuerdo	0,775
	Coordinación e integración	0,697

<b>Dimensión</b>	<b>Subescala</b>	<b>KMO</b>
Adaptabilidad	Orientación al cambio	0,626
	Aprendizaje organizativo	0,586
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	0,741
	Metas y objetivos	0,720
	Visión	0,718

Fuente: Aplicación de encuesta DOCS adaptada al castellano a Tekton Labs  
Elaboración propia, 2016.

Se realizó un análisis ítem-total, tomando inicialmente todos los ítems que conformaban la encuesta. y se identificó que 13 ítems no contribuyen adecuadamente al conjunto de la escala, por lo que fueron eliminados. Los ítems eliminados fueron los siguientes: 8, 15, 20, 24, 29, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 42 y 58. Esto incluyó la eliminación total de la subescala de orientación al cliente.

Luego de la eliminación de ítems, se obtuvo los siguientes datos descriptivos de la encuesta, por dimensión y subescala:

**Tabla 2. Descripción por dimensión y subescala**

	<b>n</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>Media</b>	<b>D.E.</b>
Implicación	32	2,92	4,83	4,156	.513
Consistencia	32	2,58	4,92	3,956	.619
Adaptabilidad	32	2,63	4,88	4,121	.512
Misión	32	2,65	4,93	3,875	.641

Fuente: Aplicación de encuesta DOCS adaptada al castellano a Tekton Labs  
Elaboración propia, 2016.

Se analizó la consistencia interna de la encuesta final, mediante el índice de alpha de Cronbach, para asegurar la confiabilidad por dimensión y subescala. Los valores encontrados muestran una adecuada consistencia interna, en comparación con la adaptación española de la encuesta original. La única diferencia relevante a nivel de las dimensiones podría ser la de adaptabilidad,

la cual se puede justificar debido a la eliminación de la subescala de orientación al cliente (ver tabla 3).

**Tabla 3. Comparación de nivel de confiabilidad**

	$\alpha$ Cronbach (Investigación Tekton Labs)	$\alpha$ Cronbach (Adaptación DOCS)
Implicación	0,89	0,90
Consistencia	0,90	0,87
Adaptabilidad	0,79	0,87
Misión	0,93	0,93

Fuente: Aplicación de encuesta DOCS adaptada al castellano a Tekton Labs

Elaboración propia, 2016.

Asimismo, se identificó las siguientes preguntas como las del quinto superior, las cuales representan fortalezas de la cultura de la empresa tal como se señala en la tabla 4:

**Tabla 4. Fortalezas de la cultura identificadas con la encuesta-quinto superior (orden de mayor a menor)**

Dimensión	Subescala	Pregunta	Media	D.E.
Implicación	Trabajo en equipo	06. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes <i>teams</i> de la empresa.	4,72	0,581
Adaptabilidad	Aprendizaje organizativo	44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	4,63	0,707
Implicación	<i>Empowerment</i>	04. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en su <i>team</i> y/o en la empresa.	4,47	0,717
Implicación	Desarrollo de capacidades	11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	4,38	0,659
Adaptabilidad	Orientación al cambio	33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	4,34	0,653
Adaptabilidad	Aprendizaje organizativo	41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	4,34	0,787

Dimensión	Subescala	Pregunta	Media	D.E.
Implicación	<i>Empowerment</i>	01. La mayoría de los miembros de la empresa está muy comprometido con su trabajo.	4,25	0,622
Adaptabilidad	Orientación al cambio	35. Los diferentes <i>teams</i> de la empresa cooperan a menudo para introducir cambios.	4,22	0,706

Fuente: Aplicación de encuesta DOCS adaptada al castellano a Tekton Labs

Elaboración propia, 2016.

Asimismo, se identificó las siguientes preguntas como las del quinto inferior, las cuales representan las debilidades de la cultura de la empresa:

**Tabla 5. Debilidades de la cultura identificadas con la encuesta-quinto inferior (orden de menor a mayor)**

Dimensión	Subescala	Pregunta	Media	D.E.
Adaptabilidad	Aprendizaje organizativo	43. Muchas ideas “se pierden por el camino”.	2,97	1,000
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	50. La orientación estratégica de la empresa no me resulta clara.	3,50	0,950
Misión	Visión	56. Tenemos una visión compartida de cómo será la empresa en el futuro.	3,59	0,946
Misión	Metas y objetivos	55. Las personas de la empresa comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	3,63	0,942
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras empresas.	3,63	0,976
Consistencia	Coordinación e integración	30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	3,66	0,937
Implicación	Desarrollo de capacidades	13. La empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	3,78	0,870
Consistencia	Acuerdo	23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	3,81	0,896
Implicación	Trabajo en equipo	09. Los <i>teams</i> y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	3,81	1,120

Elaboración propia, 2016.

### 3.3 Dinámica de planeamiento

Como resultado de la dinámica de planeamiento, se lograron establecer los siguientes factores:

### 3.3.1. Reformulación de la visión y misión

De acuerdo con el análisis realizado en la reunión de planeamiento, se estableció los siguientes cambios en la visión y la misión, dado que, al inicio del abordaje de la investigación, ambas no estaban correctamente planteadas al enfocarse solamente en la actividad principal de la empresa y no en hacia dónde se quiere dirigir. A continuación, se presenta cada una de ellas:

- Visión: Ser un referente de innovación y desarrollo de soluciones tecnológicas de calidad con presencia global.
- Misión: Somos un equipo en constante reinención, que revoluciona la manera de desarrollar soluciones tecnológicas para generar valor a nuestros clientes y *stakeholders*, en un entorno global y socialmente responsable.

### 3.3.2 Determinar los objetivos estratégicos de Tekton Labs

Teniendo la visión y misión definidas, se planteó los siguientes objetivos estratégicos que serán revisados anualmente y serán vigentes del año 2016 al 2018:

- Ventas: Incrementar la facturación anual en 50% cada año, a través de la ampliación de la cartera de clientes directos y a través de *partners*.
- Territorio: Expandir geográficamente la empresa en dos países más, considerando la necesidad de organización y calidad que se necesita consolidar para crecer adecuadamente.
- Imagen y reputación: Posicionar a la empresa como un referente de innovación y tecnología de calidad en el mercado de *software*, frente a sus *stakeholders*.

### 3.3.3 Identificación de las ventajas competitivas deseadas

Se identificaron dos ventajas competitivas: innovación y calidad, que se describen en la tabla 6:

**Tabla 6. Fuentes de ventajas competitivas deseadas en el negocio**

Ventaja competitiva deseada	Definición	Medida de éxito
Innovación	Mejora significativa de las características técnicas y funcionales de los productos, servicios y herramientas tecnológicas que brinda Tekton Labs.	Percepción del cliente sobre la innovación de la empresa (encuesta postservicio).
		Reconocimientos de la empresa a la innovación

<b>Ventaja competitiva deseada</b>	<b>Definición</b>	<b>Medida de éxito</b>
Calidad	Fijar y cumplir estándares que aseguren la calidad y la satisfacción del cliente (p.e. número de errores luego de entregar un producto).	Percepción del cliente sobre la calidad del servicio y de la solución tecnológica brindada.

Fuente: Ulrich (2005) y reunión de planeamiento Tekton Labs 2015.

Elaboración propia, 2016.

### 3.3.4 Identificación de las capacidades culturales

Se identificaron dos capacidades culturales alineadas a las ventajas competitivas de la empresa: innovación y orientación a la calidad.

**Tabla 7. Capacidades culturales deseadas**

<b>Capacidad cultural deseada</b>	<b>Definición</b>	<b>Expresión conductual deseada</b>	<b>Necesidad de mejora</b>
Innovación	Crear soluciones nuevas, diferentes y funcionales	Dar soluciones originales y no convencionales que ayuden a desarrollar nuevas formas de hacer las cosas  Salir de la rutina y promover esa forma de trabajo con los demás	1
Orientación a la calidad	Asegurar la calidad en cada etapa del proceso de desarrollo, así como su constante reinversión para generar valor	Cumplir con los procedimientos establecidos en cada etapa del proceso de desarrollo  Monitorear constantemente los procesos para asegurar que agreguen valor para tener un buen producto final  Mantener el enfoque en el detalle en las actividades diarias para minimizar errores	2

Fuente: Reunión de planeamiento (dinámica Dave Ulrich)

Elaboración propia, 2016.

En la tabla 8, se describe cómo se concluyó cuáles serían los tres procesos de recursos humanos involucrados para gestionar las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad, que a su vez tendrán mayor impacto en el desarrollo de las ventajas competitivas deseadas.

En la columna de «alineamiento con la estrategia» se ha considerado colocar puntaje 3, debido a que el área de recursos humanos está en proceso de creación, por lo que no se podría afirmar

que alguno de ellos está alineado con la estrategia. Por otro lado, en la columna de «impacto al alinearlo» se ha puntuado el nivel de impacto que tendría cada proceso en la estrategia de la empresa, en caso este sea alineado; se identificó el bajo impacto con 1, y el alto impacto con 3.

La multiplicación de ambas columnas nos permitirá definir qué proceso de recursos humanos se debería priorizar. En este caso, el enfoque estará en reclutamiento y selección, comunicación interna y formación y desarrollo.

**Tabla 8. Procesos de recursos humanos claves para el plan de acción**

<b>Proceso de recursos humanos</b>	<b>Alineamiento con la estrategia</b> (1 = alineado; 3 = no alineado)	<b>Impacto al alinearlo</b> (1 = bajo; 3 = alto)	<b>Puntaje total</b>
Reclutamiento y selección	3	3	9
Comunicación interna	3	3	9
Formación y desarrollo	3	3	9
Gestión de clima laboral	3	2	6
Compensaciones	3	2	6
Desempeño	3	2	6
Bienestar (gestión de seguros)	3	2	6
Administración de personal	3	1	3

Fuente: Ulrich, 2005.

Elaboración propia, 2016.

## Capítulo VI. Análisis interno de la organización

El siguiente capítulo presenta un análisis de la información entregada por la empresa y la recogida en la metodología explicada en el capítulo anterior.

### 1. Modelo de negocio de la empresa

El modelo que sigue el negocio de Tekton Labs es de desarrollo de producto, ya que busca aumentar sus ventas a partir de mejorar la calidad de los servicios que actualmente ofrece, pero con mejor utilización de la tecnología disponible y vigente (de vanguardia).

**Tabla 9. Business Model Canvas**

Asociaciones clave	Actividades clave	Valor Añadido	Relaciones con clientes	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas asociadas en Estados Unidos de Norteamérica</li> <li>- Directorio de expertos (asesores, mentores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descubrimiento</li> <li>- Ingeniería</li> <li>- Desarrollo web/móvil</li> <li>- Subida a producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de <i>software</i> web y móvil personalizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación <i>empresa- "socio"</i>, en lugar de <i>empresa- "cliente"</i></li> <li>- Seguimiento interdiario por conferencias telefónicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo <i>business to business</i>.</li> <li>- 80% clientes americanos</li> <li>- 20% clientes peruanos</li> <li>- Segmentación en clientes grandes, medianos y <i>startups</i></li> </ul>
	<b>Recursos clave</b>		<b>Canales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal técnicamente calificado y actualizado</li> <li>- Información actualizada en tecnología</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Networking</i> a través de empresas asociadas</li> <li>- Recomendaciones de clientes satisfechos</li> </ul>	
<b>Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos laborales</li> <li>- <i>Hardware</i> y <i>software</i></li> <li>- Gastos administrativos generales</li> </ul>	<b>Ingresos y beneficios</b>		1,2 millones de dólares americanos

Fuente: Entrevista con el gerente general de Tekton Labs

Elaboración propia, 2016.

El valor añadido que ofrece actualmente la empresa a través del servicio que brinda, recae en dos características principales de su proceso de relación con el cliente. La primera es el de la comprensión de la necesidad del cliente a través del proceso de descubrimiento, la segunda es la agilidad de la gestión de los proyectos, la cual coloca al cliente como prioridad.

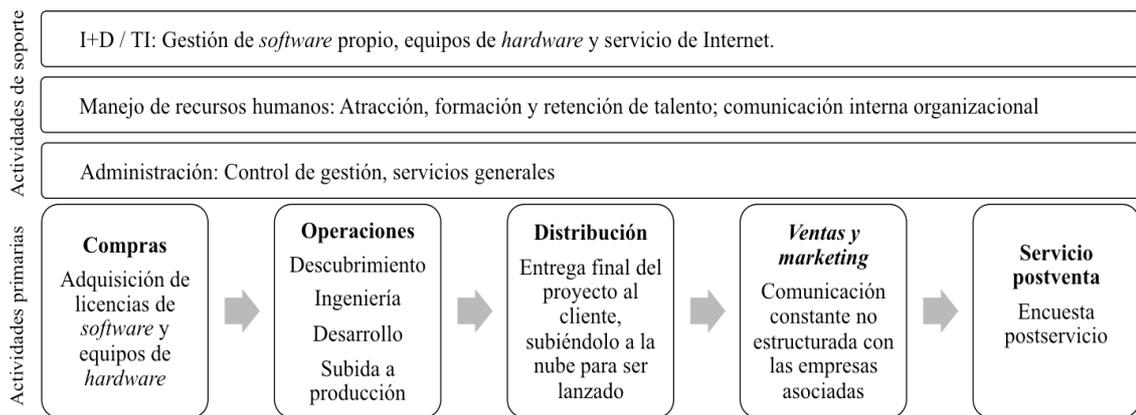
Es importante resaltar que, al encontrarnos con una estrategia de negocio orientada al producto, debería resaltarse como valor agregado factores que fortalezcan la calidad del producto. Sin

embargo, actualmente, la empresa crea valor específicamente a través de la relación que mantiene con el cliente, y, en segundo lugar, a través de la metodología de trabajo que utiliza.

## 2. Cadena de valor

A continuación, se presenta el proceso de cadena de valor de Tekton Labs:

**Gráfico 2. Proceso de cadena de valor Tekton Labs**



Fuente: Entrevista con los *team leaders* de Tekton Labs

Elaboración propia, 2016.

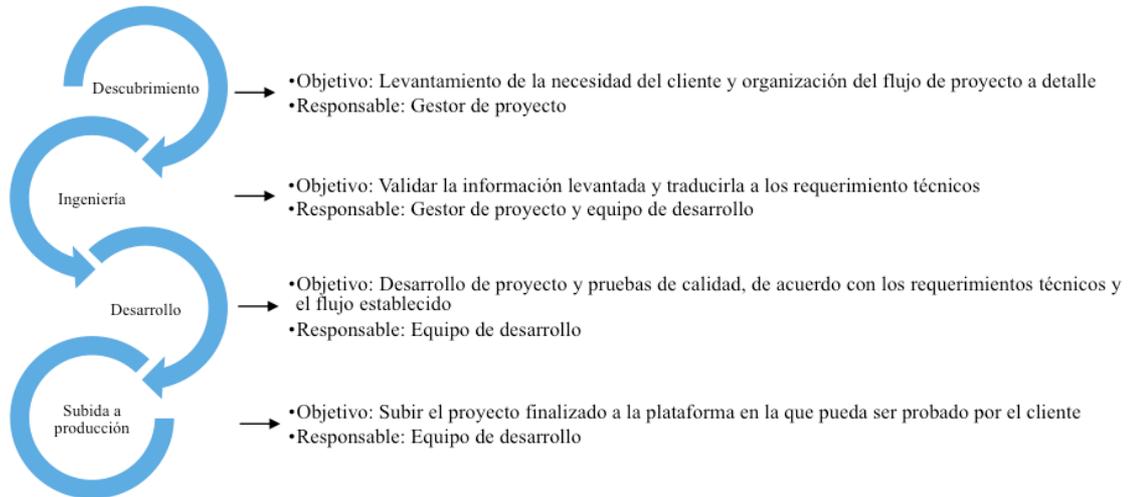
El proceso más desarrollado de la cadena de valor de Tekton Labs es el de operaciones, ya que, actualmente, los demás eslabones de la cadena no están bien desarrollados, como ventas, *marketing* y el servicio postventa, o no son una prioridad por la naturaleza del negocio, como compras y distribución. A continuación, se detallará la descripción de cada fase para profundizar el análisis de la cadena en su totalidad.

En el proceso de compras, no existe un proceso formalmente establecido, pero posee un orden lógico de comunicación y aprobación antes de proceder. Se encuentra que la empresa no necesita realizar compras recurrentes ni a gran escala, ya que no depende de insumos o materia prima tangibles para realizar su operación.

El proceso de operaciones concentra distintos pasos que son clave para crear valor en el negocio y, actualmente, es el más valorado por el cliente, debido a que perciben que su necesidad es comprendida y a que se establece una comunicación rápida y acertada con ellos. Sin embargo, para que este proceso continúe mejorando es importante que la comunicación entre equipos de trabajo sea más fluida, que el nivel técnico de los programadores se eleve para que puedan

responder ante proyectos más complejos, y que se establezca un procedimiento de control de calidad. El detalle del proceso de operaciones se explica a continuación:

### Gráfico 3. Proceso de operaciones de Tekton Labs



Fuente: Entrevista con los *team leaders* de Tekton Labs

Elaboración propia, 2016.

El proceso de distribución es bastante operativo, ya que el producto terminado se sube a una plataforma en línea con acceso limitado para que el cliente pueda utilizar la versión final de su proyecto. El proceso de ventas está centralizado en el gerente general, por las relaciones que mantiene con las empresas asociadas con las que trabaja y con los clientes que recibe por recomendación; el *networking* es la principal fuente para obtener nuevas cuentas. Sin embargo, no hay ningún plan o estrategia de *marketing* ni de servicio postventa determinados por la empresa.

Acerca de las actividades de soporte, se encuentra que las actividades de tecnología de la información y administración no son procesos que sigan objetivos que generen valor a largo plazo. Por otro lado, el proceso de investigación y desarrollo se apoya en investigaciones reactivas, acordes a la demanda de proyectos. El proceso de gestión de recursos humanos será detallado más adelante en el presente estudio. De acuerdo con el análisis de los procesos y de la cadena de valor, el área de operaciones es la más consolidada; sin embargo, se evidencia que enfoca sus resultados principalmente en la necesidad del cliente a corto plazo, descuidando la calidad que es también importante para obtener un producto final óptimo. Asimismo, se requiere impulsar el área de investigación y desarrollo como soporte clave dentro de la cadena de valor, ya que es la actividad que permitirá que la empresa maneje información vigente como

herramienta principal para poder innovar. Ambos puntos mencionados contribuyen a que la satisfacción del cliente exista de manera sostenida, y aumente la probabilidad de obtener recomendaciones posteriores, que es finalmente la principal vía para conseguir nuevos clientes.

### 3. Ventaja competitiva y fuentes de ventaja

A continuación, se presentan el talento, los procesos y los recursos más importantes de la cadena de valor, relacionados con el *core business* y analizados en base a la herramienta VRIO (valioso, raro, inimitable y organización):

**Tabla 10. Ventaja competitiva Tekton Labs**

	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	¿Ventaja competitiva o temporal?
<b>Talento</b>					
Gerente general	X	X	X	X	<b>Competitiva</b>
Gestor de proyecto	X			X	Temporal
Desarrollador	X			X	Temporal
<b>Proceso</b>					
Descubrimiento	X	X	X	X	<b>Competitiva</b>
Ingeniería	X	X		X	Temporal
Desarrollo	X		-	X	Temporal
Subida a producción	X			X	Temporal
<b>Recursos</b>					
Información técnica en <i>software</i>	X	-	-	X	Temporal
Relación con empresas asociadas	X	-	X	X	Temporal

Fuente: Entrevista con el CEO y los socios fundadores de Tekton Labs.

Elaboración propia, 2016.

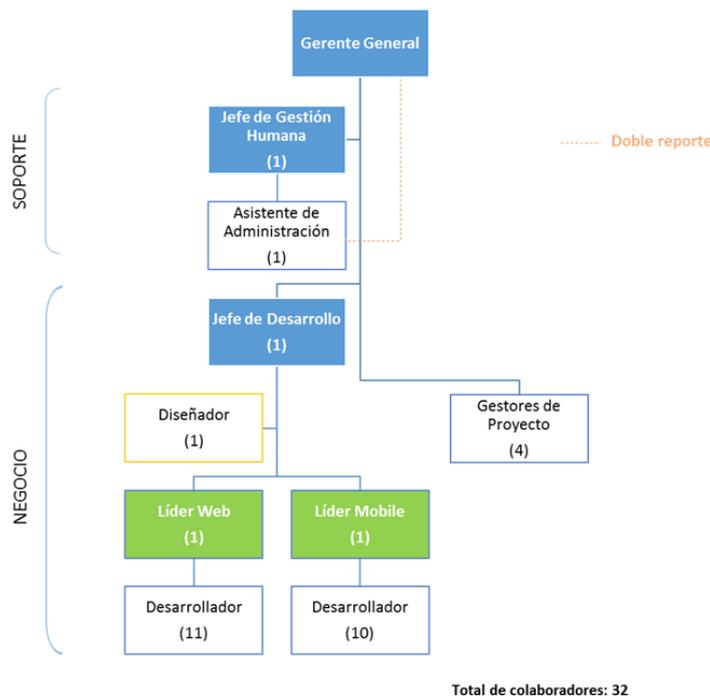
Del análisis VRIO realizado, se refleja que el gerente general representa una ventaja competitiva al mantener una relación de confianza con las empresas asociadas y clientes, lo cual hace que Tekton Labs mantenga la credibilidad que tiene con ellos. Asimismo, otra ventaja competitiva identificada es la etapa del descubrimiento, la cual es una consultoría previa al despliegue del proyecto, porque capta la real necesidad del cliente.

De igual modo, se evidencia en el análisis VRIO que se están considerando ventajas directamente relacionadas con obtener la satisfacción del cliente al corto plazo, y nuevamente se pierde el foco al producto y a las ventajas competitivas deseadas de innovación y calidad que darán valor al negocio a largo plazo.

#### 4. Estructura organizacional

Basándonos en los diseños organizacionales que describen Robbins y Judge (2013), se puede señalar que la estructura organizacional de la empresa en estudio, es una estructura simple, debido a que no cuenta con muchos departamentos, se evidencian amplias extensiones de control, la toma de decisiones y autoridad se centraliza en un solo individuo que en este caso es el gerente general, tal como se puede observar en el gráfico 4:

**Gráfico 4. Organigrama actual de Tekton Labs 2015**



Fuente: Entrevista con gerente general y socios de Tekton Labs  
Elaboración propia, 2016.

El organigrama actual de la empresa responde a un orden establecido de hace más de tres años. Por el proceso de crecimiento y expansión en que se encuentra actualmente, se vuelve necesario evaluar un cambio de estructura, ya que cada equipo ha crecido y se ha dividido, al empezar a utilizar distintos tipos de tecnología que ha demandado mayor especialización y distinta forma de trabajo.

## **5. Cultura organizacional**

La cultura de Tekton Labs fomenta la cooperación y comunicación horizontal gracias a la confianza que existe entre los colaboradores, se encuentra una dinámica de toma de decisiones con democracia y empoderamiento para el desarrollo de las funciones. Además, los colaboradores se caracterizan por su orientación al cambio, por valorar la información técnica, y por su apertura al aprendizaje. Estas condiciones en conjunto facilitan la generación de ideas innovadoras, que surgen espontáneamente de ellos; sin embargo, la falta de respaldo por parte de la dirección de la empresa, resta continuidad a su implementación, y eventualmente podría ocasionar que se extingan las conductas innovadoras.

Por otro lado, se observa que el tema de orientación a calidad no está considerado en ninguno de los puntos del diagnóstico de cultura; no obstante, se describe un entorno de desorganización de procesos, lo cual repercute en la calidad de los proyectos y en el punto de partida para poder trabajar este tema.

## **6. El área de gestión de personas**

El área de Recursos Humanos hasta julio del 2015 fue centralizada por la asistente de administración, cumpliendo de manera reactiva con los requerimientos del gerente general, brindando soporte básicamente en el proceso de selección y en trámites administrativos. En julio del 2015, se conformó el área de recursos humanos contratando a una jefatura que centraliza la mayor parte de las funciones relacionadas con el área, con soporte a medio tiempo de la misma asistente y apoyo de consultoras externas.

Con este antecedente y en base a la información analizada, se vuelve necesario que recursos humanos se consolide como un socio estratégico de la empresa, tomando como responsabilidad el fomentar las ventajas competitivas deseadas de innovación y calidad en su planeamiento estratégico.

## **7. Responsabilidad social corporativa**

Actualmente, la empresa no tiene identificado sus *stakeholders* ni ha elaborado un plan de responsabilidad social corporativa; sin embargo, existen algunas prácticas que han sido implementadas espontáneamente y que podrían estructurarse para buscar ser socialmente responsable.

La primera práctica es una alianza estratégica con Laboratoria, una organización no gubernamental (ONG), que tiene como misión preparar técnicamente en desarrollo de *software* a jóvenes mujeres con alto potencial y pocos recursos económicos. Esta alianza presenta a Tekton Labs como un espacio en el que ellas pueden aprender y practicar lo aprendido en Laboratoria para volverse empleables, y equilibra la equidad de género en este sector. La empresa ofrece charlas para enseñarles metodologías de trabajo de vanguardia y técnicas para poder desenvolverse correctamente en el trabajo.

La segunda práctica parte de la identificación de un vacío en las mallas curriculares en diversas universidades locales, ya que se encontró que muy pocas consideran dentro de sus materias aquellos elementos clave para aprender a desarrollar *software* en la realidad actual. En base a esto, la empresa se encuentra desarrollando alianzas con universidades e institutos para enseñar estas materias con sus expertos para dar a conocer aquellas herramientas demandadas por el mercado, y así, hacerlos más empleables.

## **8. Análisis general**

Sobre la base de la información recogida, se considera que, para poder desarrollar las ventajas competitivas deseadas de innovación y calidad, es primordial trabajar con los recursos clave con los que cuenta la empresa: las personas y el conocimiento. Se encuentra que existen elementos en la cultura que favorecen la innovación, como la comunicación abierta, el *empowerment* y la valoración del conocimiento técnico. Sin embargo, también se encuentran barreras que impiden que la innovación en la empresa fluya, como la falta de continuidad al incentivo y ejecución de nuevas ideas, lo cual puede repercutir en la credibilidad de que realmente se busca desarrollar la capacidad cultural de innovación en la empresa.

Por otro lado, es importante desarrollar la orientación a la calidad, minimizando los errores en los proyectos desde el primer momento, trabajando en la prevención y con prácticas de

formación. No obstante, se encuentra que no existe dentro de la cadena de valor ningún lineamiento o metodología para asegurar la calidad en el desarrollo del producto, asimismo tampoco se identificó una orientación marcada a la calidad por parte de los colaboradores, por lo que este aspecto representaría un reto para la empresa al momento de ser implementado. Cabe mencionar que si se desarrolla la orientación a la calidad podría brindar una ventaja competitiva a la empresa, ya que esta es una debilidad común dentro del sector de *software*.

Se detectó que la empresa no tiene un alineamiento con el modelo del negocio que busca implantar, es decir, el desarrollo del producto; se evidencia que las acciones cotidianas y la toma de decisiones están orientadas a la satisfacción del cliente a corto plazo, a través del cumplimiento de tiempos de entrega y de comunicación precisa y profesional en el día a día. Si bien esto genera valor temporal al negocio, no es necesariamente sostenible, ya que genera sobrecarga laboral y que los colaboradores se enfocan en cumplir con tiempos de entrega, lo que conlleva al riesgo de descuidar la calidad en el desarrollo del producto.

Los puntos mencionados han sido analizados y, con ello, se elaboró la matriz FODA, de la cual se desplegará el plan estratégico propuesto, detallado en el siguiente capítulo.

## Capítulo VII. Formulación de las estrategias de gestión de personas

### 1. FODA

En base a la información recogida, se rescató los puntos más importantes e influyentes en la estrategia del negocio para realizar una matriz FODA que sea de utilidad para el área de gestión de personas, y para el desarrollo del plan de implementación.

#### 1.1 Fortalezas

Se identificaron las siguientes fortalezas:

- La cultura de la empresa resalta por el *empowerment* que se les asigna a los colaboradores, así como la cooperación y adaptabilidad
- Proceso de *descubrimiento* innovador, producto de su excelente comunicación con el cliente y comprensión de su necesidad
- Costos fijos bajos (planilla, recursos, materiales etc.): La empresa factura en dólares a las empresas norteamericanas y los gastos operativos son en soles
- Relación sólida con los clientes y empresas asociadas con el gerente general
- Colaboradores que valoran el conocimiento técnico, con iniciativa e ideas innovadoras

#### 1.2 Debilidades

Se identificaron las siguientes debilidades:

- No se realiza un planeamiento estratégico, debido a que no se cuenta con ejecutivos con perfil de gestores en la empresa
- Hay una falta de colaboradores con conocimiento técnico a nivel *senior*, lo cual repercute en la calidad de proyectos de complejidad alta
- Falta de continuidad y apoyo por parte de la empresa a las iniciativas de innovación propuestas de manera espontánea por los colaboradores, lo cual genera desmotivación
- No se ha establecido procesos y políticas en la organización, poca claridad sobre las funciones, procesos, lo cual ocasiona errores y reprocesos
- Responsabilidad de captar nuevas cuentas y mantenerlas, centradas en la gerencia general, cuya ausencia repercutiría en la sostenibilidad del negocio

### 1.3 Oportunidades

Se identificaron las siguientes oportunidades:

- Mayor probabilidad de un incremento de demanda de los servicios de la empresa, debido a que la economía en Estados Unidos de Norteamérica se está recuperando y a que la demanda de *software* a nivel mundial está creciendo
- Uso de la tecnología cada vez más extendido y con plataformas de uso abierto para el público (*open source*). Esto ayuda a reducir costos operativos y a tener acceso a mayor información para capacitar al personal
- Nueva tendencia de las universidades de brindar carreras universitarias vinculadas a la tecnología y al desarrollo de *software* en Perú
- En la industria de *software*, existe una falencia generalizada en el proceso de control de calidad, por lo que, si Tekton Labs trabaja este punto, podrá diferenciarse fácilmente de sus competidores
- La naturaleza de la industria del *software* es estar en constante cambio, por lo que si, en Tekton Labs, se impulsa la capacidad de innovación en los colaboradores, se convierte en una ventaja competitiva

### 1.4 Amenazas

Se identificaron las siguientes amenazas:

- Carencia de profesionales especializados en desarrollo de *software* en el Perú
- Ingreso al mercado peruano de competidores que recluten los mismos perfiles de desarrolladores de *software* y que enfoquen sus objetivos comerciales hacia clientes actuales de Tekton Labs
- Limitadas barreras legales para el desarrollo de la industria de *software* que facilitan la entrada y salida de competidores del rubro

Como resultado del análisis FODA (detalle en el anexo 7), se escogieron las siguientes estrategias orientadas a desarrollar las capacidades culturales deseadas de innovación y orientación a la calidad, cuyos planes de acción serán desarrollados en el punto 4 del presente capítulo:

- Jefes: Formar a los jefes con las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad

- **Colaboradores:** Fomentar las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad en los colaboradores de la empresa
- **Procesos:** Alinear los procesos de recursos humanos (reclutamiento y selección, formación y comunicación interna) acorde a las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad

## **2. Objetivos del plan propuesto**

El plan del siguiente estudio tiene como objetivo desarrollar las ventajas competitivas deseadas de innovación y calidad en los colaboradores de Tekton Labs, a través de las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad.

- Formar a los jefes con las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad
- Fomentar las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad en los colaboradores de la empresa
- Alinear los procesos de reclutamiento y selección, formación y comunicación interna para contar con candidatos y colaboradores con las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad

## **3. Estrategias propuestas en el campo de la gestión de personas**

Con el propósito de alcanzar los objetivos señalados, el plan de acción estará enfocado en tres niveles, los cuales son los siguientes: jefaturas, colaboradores y procesos de recursos humanos. Cabe mencionar que en cada nivel se plantea la estrategia correspondiente con sus respectivos planes de acción, monitoreo y control, detallados en el siguiente punto.

## **4. Plan de implementación, monitoreo, control y presupuesto**

El siguiente plan está elaborado a partir de la información recogida en la matriz FODA y tomando como insumo las estrategias rescatadas de ésta. Asimismo, se ha planificado para ser ejecutado entre el último trimestre del 2016 y el 2018.

**Tabla 11. Plan de implementación, monitoreo y control**

<b>Nivel 1: Jefaturas</b>			
<u>Estrategia:</u> Formar a los jefes con las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad			
<u>Público objetivo:</u> Colaboradores con personal a cargo			
<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicadores</b>
<p><b>Programa Fluye:</b> Fin de semana fuera de Lima, donde se refuercen las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad, mediante talleres y dinámicas participativas. Al finalizar estos talleres, cada jefe deberá proponer un plan de acción para promover estas capacidades culturales en sus respectivos equipos.</p>	<p>Humanos: Colaboradores y consultor externo para el desarrollo de las actividades</p> <p>Materiales: Local y materiales propios del taller, entre otros</p>	<p>Inicio: Octubre 2016</p> <p>Frecuencia: Semestral</p>	<p>Porcentaje de incremento de los resultados de la escala de medición de capacidades culturales en los jefes</p> <p>Meta: Incremento del 10% anual</p>
<p>Programar espacios entre jefes para compartir experiencias, buenas prácticas, ideas innovadoras y mejoras de la calidad en el desarrollo de los proyectos.</p>	<p>Humanos: Jefes</p> <p>Materiales: Sala de reuniones</p>	<p>Inicio: Marzo 2017</p> <p>Frecuencia: Mensual</p>	<p>Número de ideas innovadoras implementadas por equipo anualmente</p> <p>Meta: Una idea anual implementada</p> <p>Porcentaje de reducción de errores por proyecto anualmente</p> <p>Meta: 25% de reducción de errores anual</p>
<p>Incorporar dentro de la evaluación de desempeño un objetivo orientado a la innovación y a la orientación a la calidad.</p>	<p>Humanos: Jefes</p> <p>Materiales: Herramienta de evaluación</p>	<p>Inicio: Enero 2017</p> <p>Frecuencia: Anual</p>	<p>Número de jefes que logran el objetivo/número total de jefes</p> <p>Meta: 75%</p>
<b>Presupuesto anual nivel 1: S/ 40 000</b>			

## Nivel 2: Colaboradores

**Estrategia:** Fomentar las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad en los colaboradores de la empresa

**Público objetivo:** Total de colaboradores sin incluir a los jefes

Acciones	Recursos	Plazo	Indicadores
<p>Capacitar a los colaboradores en temas de innovación y orientación a la calidad, mediante talleres participativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Taller <i>Equívocate</i>:</b> enfocado en innovación</li> <li>- <b>Taller <i>Focus</i>:</b> centrado en la orientación a la calidad</li> </ul>	<p>Humanos: Colaboradores y consultor externo para el desarrollo de las actividades</p> <p>Materiales: Local y materiales propios del taller, entre otros</p>	<p>Inicio: Enero 2017</p> <p>Frecuencia: Semestral</p>	<p>Porcentaje de incremento de los resultados de la escala de medición de capacidades culturales en los colaboradores</p> <p>Meta: Incremento del 10% anual</p>
<p><b>TKtón:</b> Hackatón (*) anual de innovación. La idea ganadora será premiada y llevada a ejecución</p>	<p>Humanos: Colaboradores, jurado.</p> <p>Materiales: Laptops, alimentación y premios</p>	<p>Inicio: Agosto 2017</p> <p>Frecuencia: Anual</p>	<p>Número de iniciativas implementadas / número total de iniciativas</p> <p>Meta: 70%</p>
<p><b>Premio <i>Focus</i>:</b> Reconocer y premiar al equipo del proyecto que haya respetado todos los pasos de control de calidad en el proceso de desarrollo y que cuente con la satisfacción del cliente en el resultado de la encuesta dentro del campo de calidad</p>	<p>Humanos: Colaboradores, jurado, cliente</p> <p>Materiales: Materiales propios de los proyectos y premios</p>	<p>Inicio: Diciembre 2017</p> <p>Frecuencia: Anual</p>	<p>Número de respuestas de la encuesta de clientes marcadas como “satisfactorio” y “muy satisfactorio” / número total de respuestas.</p> <p>Meta: 65%</p>
<p><b>Presupuesto nivel 2:</b> S/ 38 000</p>			

### Nivel 3: Procesos de recursos humanos

Estrategia: Alinear el proceso de reclutamiento y selección en la búsqueda de candidatos que cuenten con las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad

Acciones	Recursos	Plazo	Indicadores
<p>Actualización de perfiles que incluyan las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad</p> <p>Implementar herramientas de selección que puedan identificar las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad</p>	<p>Humanos: Personal interno</p> <p>Materiales: Perfiles de puestos, batería de pruebas</p>	<p>Inicio: Setiembre 2016</p> <p>Duración: 7 semanas</p>	<p>Número de personas seleccionadas con las capacidades culturales deseadas/ número total personas seleccionadas.</p> <p>Meta: 100%</p>

Estrategia: Alinear el proceso de formación al desarrollo de las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad

Acciones	Recursos	Plazo	Indicadores
<p>Elaborar y ejecutar un programa de inducción que refuercen las capacidades culturales de la empresa</p>	<p>Humanos: Colaboradores y expositores</p> <p>Materiales: Materiales relacionados con la inducción</p>	<p>Inicio: Setiembre 2016</p> <p>Frecuencia: Permanente</p>	<p>Porcentaje de puntaje positivo en la escala de medición de capacidades culturales de los nuevos colaboradores a los tres meses de haber ingresado a la empresa</p> <p>Meta: 80%</p>

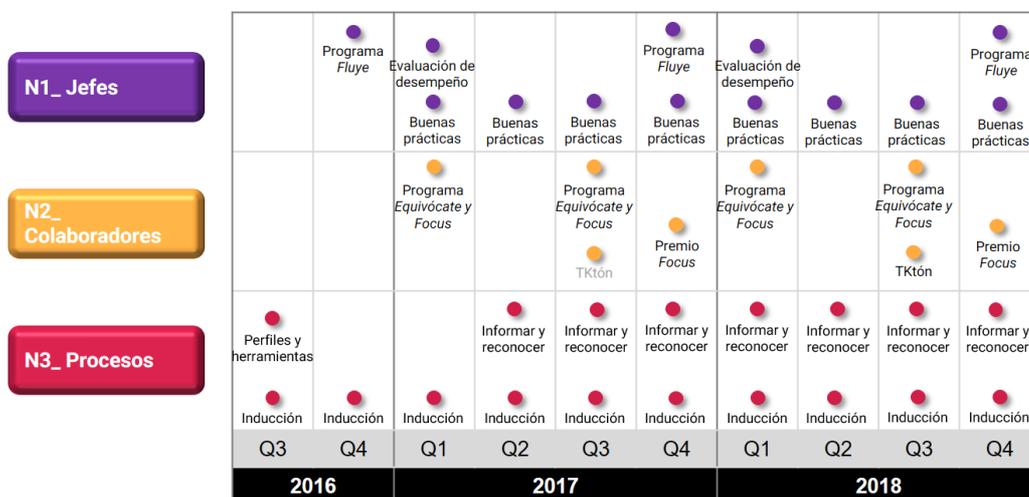
<b>Estrategia:</b> Dar a conocer y reforzar, dentro del proceso de comunicación interna, cuáles son las capacidades culturales, así como las prácticas exitosas e implementadas en innovación y calidad en la empresa			
Acciones	Recursos	Plazo	Indicadores
Transmitir mensajes cortos como fondo de pantalla de las laptops, reforzando las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad, estos mensajes pueden ser propuestos por recursos humanos o por los colaboradores	Humanos: Diseñador interno Materiales: Pantallas interactivas, laptops	Inicio: Abril 2017 Frecuencia: Permanente	Porcentaje de percepción positiva en encuesta anual sobre comportamientos culturales  Meta: 80%
Difundir, mediante las pantallas interactivas, los reconocimientos, premiaciones de las buenas prácticas realizadas en innovación y calidad			
<b>Presupuesto anual nivel 3: S/ 7 000</b>			

Elaboración propia, 2016.

(\*) Hackatón: Concursos de 48 horas seguidas con el objetivo de desarrollar una solución a un problema, utilizando tecnología para resolver una problemática específica y previamente comunicada.

El presupuesto anual requerido para llevar a cabo el plan de implementación, sería de S/ 85 000.

**Tabla 12. Cronograma del plan de implementación**



## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Tekton Labs es una empresa que se encuentra en proceso de crecimiento y no cuenta con un plan estratégico definido, lo cual podría conllevar a un crecimiento desordenado, a una visión cortoplacista y a una falta de preparación para responder a las demandas y/o amenazas del entorno. Como consecuencia a estos puntos, la sostenibilidad del negocio podría verse afectada.
- El entorno es favorable para que el negocio continúe en crecimiento, ya que la empresa pertenece a un sector que inevitablemente seguirá creciendo por la alta demanda de soluciones en tecnología. Sin embargo, esto también implicará la aparición inminente de nuevos competidores, para lo cual deberá estar preparada, trabajando desde sus fortalezas y en sus debilidades constantemente.
- El modelo de negocio al que se orienta Tekton Labs es de desarrollo de producto mediante la innovación y enfoque a la calidad, no obstante, se encuentra que en el día a día la empresa le da prioridad a la solución de las demandas inmediatas del cliente, descuidando el carácter estratégico en la gestión del negocio que haría que se satisfagan las necesidades del cliente en un largo plazo, a través del desarrollo de un producto adecuadamente desarrollado. (Sacaría lo rojo) De esta manera, la empresa corre el riesgo de alejarse del modelo bajo el cual busca gestionar, transmitiendo un mensaje contradictorio hacia los colaboradores.
- La empresa demuestra un alto potencial para ser innovadora, ya que presenta índices altos de Implicación ( $X = 4.16$ ) y Adaptabilidad (4.12), lo cual, según Denison, de acuerdo a la teoría estudiada, son características que facilitarían el despliegue del plan de implementación propuesto.
- Como desventaja principal, se encuentra que la empresa tiene prácticas recurrentes que obstaculizan el desarrollo de innovación y calidad; por ejemplo, no dar continuidad a las prácticas innovadoras propuestas por los colaboradores y no fomentar prácticas de calidad dentro del proceso de desarrollo de *software*.
- El desarrollo de las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad permitirán colocar a la organización como potencial líder en el sector como innovador y la distinguirán de sus competidores por su enfoque a la calidad en el desarrollo de sus productos. De esta manera, se estaría alineando los resultados con los tres objetivos estratégicos planteados de incremento de ventas, expansión y reputación.

- El plan estratégico requiere el compromiso de los líderes de la empresa, es debido a esto que se considera indispensable iniciar el despliegue del plan concientizando a todos los líderes de equipo sobre la importancia de las capacidades culturales deseadas de la organización.

## **2. Recomendaciones**

- Se recomienda mantener a los colaboradores informados respecto a qué consiste el ser una empresa cuyo modelo es de desarrollo de producto como también promover simultáneamente las estrategias de reconocimiento al cumplir con los objetivos de Innovación y Orientación a la calidad, tanto en los proyectos como en la atención al cliente. De esta manera, se minimizaría que exista la contradicción entre el mensaje del modelo de negocio y la orientación actual de responder reactivamente a las demandas del cliente.
- Se considera importante adaptar los procesos principales de la empresa a las capacidades culturales deseadas, para generar así ventajas competitivas. Estos procesos no refieren únicamente a los de recursos humanos, sino también a los administrados por las demás áreas de la organización (Descubrimiento, Ingeniería, Desarrollo de software). Parte del proceso de planeamiento estratégico de la organización incluye que cada líder de equipo que participe de la sesión anual incluya objetivos que fomenten la innovación y la orientación a la calidad en la empresa.
- Debido a la escasez global de profesionales calificados para desarrollar software, se sugiere elaborar un programa de retención de personal que modere el índice de rotación en la empresa. Asimismo, es importante que esto sea complementado con iniciativas de gestión del conocimiento que permita aminorar el impacto ante la salida del personal. Ambas prácticas apoyarán la consolidación de las capacidades culturales en el personal de la empresa en estudio.
- Es importante que la empresa asegure la continuidad y actualización del plan de implementación, esto puede lograrse manteniendo un monitoreo de la cultura y de los indicadores que midan el desarrollo de las capacidades culturales deseadas en la empresa. Se propone establecer una escala de medición para medir el progreso de desarrollo de las capacidades culturales deseadas en los colaboradores, de esta manera se podrá hacer un seguimiento objetivo de los resultados del plan de implementación.
- Se recomienda que, a la par de realizar comunicados relacionados a las capacidades culturales deseadas, se comunique cuál es la estrategia del negocio, sus objetivos y resultados, para que los miembros de la empresa los conozcan, se identifiquen y

comprometan con los mismos, a partir de conocer el impacto de su propio trabajo en ellos y generando un sentido de pertenencia.

- Como pasos siguientes al plan de implementación, se recomienda desarrollar procesos de identificación de talentos y puestos clave, así como de gestión de compensaciones y beneficios, alineándolos a la estrategia del negocio y a las capacidades culturales deseadas del mismo.
- Formar a las jefaturas en habilidades de liderazgo y gestión estratégica, para dar sostenibilidad al plan estratégico de la empresa.

## **Bibliografía**

Andrews, Wilson y Kaplan, Thomas (2015). “Where the Candidates Stand on 2016’s Biggest Issues”. En: *The New York Times*. 15 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 15/07/2016. <<http://www.nytimes.com/interactive/2016/us/elections/candidates-on-the-issues.html>>

Arbaiza, Lydia (2015). *Cómo elaborar un plan de negocio*. 1º ed. Lima: ESAN Ediciones.

Barney, Jay (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 3º ed. Nueva York: Pearson Education.

Bonavia, Tomás; Prado, Vicente; García-Hernández, Alejandra (2010). “Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison”. *SUMMA Psicológica*. UST, 2010, núm. 1, vol. 7, p. 15-32.

Brady, Fiorenza (2013). “Cambridge University Study States Software Bugs Cost Economy \$312 Billion Per Year”. En: *PRWeb*. 8 de enero de 2013. Fecha de consulta: 10/12/2015. <<http://www.prweb.com/releases/2013/1/prweb10298185.htm>>

Bridgwater, A. (2015). “Software Industry Predictions... And Anti-Predictions”. En: *Forbes*. 24 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 23/01/2016. <<http://www.forbes.com/sites/adrianbridgwater/2015/12/24/2016-software-industry-predictions-and-anti-predictions/#67e6e1467b07>>

Caldera, Rodolfo (2004). *Planeación estratégica de Recursos Humanos: conceptos y teoría*. Managua: Editorial B-Eumed.

Cámara de Comercio de Lima (2014). “El 73% de la inversión tecnológica se concentra en hardware, según la CCL”. En: *Gestión*. 11 de junio de 2014. Fecha de consulta: 10/12/2016. <<http://gestion.pe/economia/73-inversion-tecnologica-se-concentra-hardware-segun-ccl-2100018>>

Dávila, Antonio (2008). *Innovar o desaparecer*. 1º ed. Barcelona: Ediciones Deusto.

David, Fred (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14° ed. México D.F.: Pearson Educación de México.

EY Perú (2016). *Guía de negocios e inversión en el Perú*. Lima: EY Perú. Consulta: 14 de julio de 2016.

Fischman, David (2013). *Cuando el liderazgo no es suficiente*. 2° ed. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Gobble, Mary Anne (2014). "Business model innovation". En: *Research-Technology Management*. 2014, vol. 57, núm. 6.

Hernández, Blanca; Jiménez, Julio y Martín, José (2011). "Business management software in high-tech firms: the case of the IT services sector". En: *IEEE Computer Society*, vol. 28, núm. 2, pp. 4-7.

Hitt, Michael (2002). *Administración estratégica*. 7° ed. México D.F.: International Thomson Editores.

Hurtado, Juan (2015). "¿Cómo ven el Banco Mundial y el FMI al Perú?" En: *Semana Económica*. 6 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 10/12/2016. <<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/171119-como-ven-el-banco-mundial-y-el-fmi-al-peru/>>

Juran, Joseph (1990). *Juran y la Planificación para la calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Long, H. "U.S. recession cries get louder". En: CNN Money. 26 de enero de 2016. Fecha de consulta: 7/02/2016. <<http://money.cnn.com/2016/01/26/news/economy/us-economy-recession-chance/index.html?iid=hp-stack-dom>>

Membrado, Joaquín (2002) *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. 2° ed. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

Montoya, Karina (2015). “John Sculley: El poder del consumidor obliga a los CEO a repensar los negocios de hoy”. En: *Semana Económica*. 12 de noviembre de 2015. Fecha de consulta: 10/12/2016. <<http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/173647-john-sculley-el-poder-del-consumidor-obliga-a-los-ceo-a-repensar-los-negocios-de-hoy/>>

Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (2006). *Manual de Oslo*. 3° ed. OCDE Y EUROSTAT.

Porter, Michael (2011). “Competitive Strategy, The Five Competitive Forces That Shape Strategy”. En: *Harvard Business Review*. Fecha de consulta: 10/12/2016. <<https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy#>>

Porter, Michael (2002). *Ventaja competitiva*. México D.F.: Grupo Patria Cultural.

Robbins, Stephen. y Judge, Timothy (2013). *Comportamiento organizacional*. 15° ed. México D.F.: Pearson-Prentice Hall.

Salazar, Rodrigo (2016). “La victoria de PPK impulsará el empleo y los sueldos”. En: *Semana Económica*. 15 de junio de 2016. Fecha de consulta: 30/06/2016. <<http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/191177-la-victoria-de-ppk-impulsara-el-empleo-y-los-sueldos/>>

Ulrich, Dave (2005). *La propuesta de valor de Recursos Humanos: La próxima agenda de RRHH*. Barcelona: Deusto Ediciones.

Xiang, Zheng; Magnini, Vincent y Fesenmaier, Daniel (2015). “Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet”. En: *Science Direct*. 1 de enero de 2015. Fecha de consulta: 10/12/2016. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698914001131>>

Xia, Huosong; Wang, Qianqian; Chen, Yongyue; Zhang, Xing y Ming, Tao (2011). “The Influence of the Software Industry on Developing Economies: The Case of China”. *International Journal of Management*. 2011, núm. 4, vol. 28, pp. 24-33.

Zurita, Manuela (2014). "Mercado de seguros: ¿Qué rol juega frente al cambio climático?"  
En: *Semana Económica*. 30 de noviembre de 2014. Fecha de consulta: 24/08/2016.  
<<http://semanaeconomica.com/article/economia/medio-ambiente/149345-mercado-de-seguros-que-rol-juega-frente-al-cambio-climatico/>>

## **Anexos**

## **Anexo 1. Guía de entrevista de diagnóstico de cultura para el gerente general y sus socios**

### La empresa

1. ¿Cuál es la historia de la empresa?
2. ¿Cuál es su facturación?
3. ¿Qué modelo de negocio tiene?
4. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de Tekton Labs?
5. ¿Cuál es la estrategia del negocio?
6. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de Tekton Labs?
7. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades?
8. ¿Qué expectativas tiene con respecto a la empresa y su desarrollo?
9. Con respecto al proceso interno, ¿cuáles son las principales fases que la empresa sigue para el desarrollo de *software*?

### El entorno

10. ¿Cuál es la realidad del sector? ¿Qué aspectos favorecen o perjudican a la empresa?
11. ¿Cuáles son los principales competidores de la empresa?
12. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de Tekton Labs?

### Stakeholders

13. ¿Con qué empresas trabaja Tekton Labs? ¿cuántos clientes son?
14. ¿Quiénes son sus proveedores y qué tipo de relación tiene con ellos?
15. ¿Cómo se relaciona con su entorno (la sociedad, el medioambiente, etc.)?

### Gestión de personas

16. Con respecto a las personas, ¿qué percepción tiene sobre quiénes conforman Tekton Labs?  
¿Qué aspectos son favorables o desfavorables?
17. ¿Qué expectativas tiene con respecto a la gestión de personas de la empresa?

## **Anexo 2. Guía de entrevista de diagnóstico de cultura para los colaboradores**

La siguiente guía ha sido elaborada con el objetivo de levantar información sobre la cultura organizacional de Tekton Labs SAC, identificando los artefactos, supuestos y valores identificados por sus colaboradores.

### *Artefactos*

1. ¿Cómo describirías tu espacio de trabajo y la ubicación de la oficina? ¿Qué elementos en la consideras que facilitan u obstaculizan tu trabajo?
2. ¿Cómo describirías el estilo de comunicación de los jefes en la empresa? Y viceversa
  - a. Al interior del área de trabajo
  - b. Entre áreas
  - c. A nivel personal
3. ¿Consideras que hay terminologías propias de Tekton Labs que la distingan de otras empresas?
4. ¿Qué actividades periódicas o costumbres tienen en la empresa?
5. ¿Qué historias conoces sobre la empresa?
6. ¿Cómo se relacionan los colaboradores con sus jefes inmediatos? Y viceversa
7. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa? ¿En quiénes recae esta responsabilidad?
8. ¿Cómo suelen manejarse los conflictos dentro de la empresa?
9. ¿Cómo te enteras de las cosas en la empresa?
  - a. Acerca de cambios o decisiones en la empresa
  - b. Coordinaciones cotidianas
  - c. Eventos de socialización

### *Valores*

10. ¿Cuáles son para ti los valores que la organización refuerza?
11. ¿Cómo evidenciarías estos valores en tus compañeros y jefes?
12. ¿Existe algún objeto que simbolice los valores de la empresa? (Artefacto)
13. ¿Qué aspectos son los que más valoras en las personas dentro de tu espacio de trabajo?

### *Supuestos*

14. ¿Qué frases escuchas normalmente sobre la empresa? (pregunta abierta)
15. ¿Qué paradigmas consideras que existen en la empresa con respecto a los siguientes aspectos? (Brindar un ejemplo)
  - a. La empresa y su forma de trabajo
  - b. Los jefes
  - c. Las relaciones interpersonales (ej. Todos somos una familia)
  - d. Manejo de conflictos
  - e. Clientes
  - f. Competidores

### Anexo 3. Documento de validación de guía de entrevista

Estimado \_\_\_\_\_,

*Cargo*

*Empresa*

Presente.-

Mediante la presente, solicitamos su apoyo en la revisión del documento adjunto, el cual busca realizar la descripción de la cultura organizacional de una empresa de *software* con sede en Perú. Este instrumento es una de las herramientas utilizadas en el trabajo de investigación para optar al grado académico de magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico.

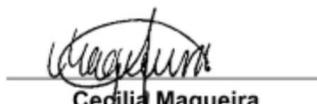
La guía adjunta se basó en la teoría de Edgar Schein, quien define a la cultura en tres niveles: artefactos, supuestos y valores. En caso de aceptar participar en nuestra investigación, le enviaremos la base teórica correspondiente para poder proceder con el proceso de validación del instrumento.

Agradecemos de antemano su cooperación.

Atentamente,



**Cindy Escala Pomar**



**Cecilia Maqueira  
Valencia**



**Laura Ramirez Zavaleta**

#### Anexo 4. Formatos de validación de jueces

Estimado juez,

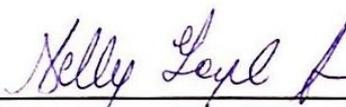
Agradeceremos pueda indicar en el cuadro inferior con una "X" al lado derecho de la calificación que considera para el instrumento presentado, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Válido: La guía de preguntas responde a los conceptos sobre los que se busca indagar.
- Necesita revisión: La base de la guía de preguntas ayuda a el levantamiento de información, pero no engloba los conceptos de la teoría en su totalidad.
- Inválido: El instrumento presentado no se acerca a los conceptos sobre los que se busca levantar información, se recomienda volver a elaborarlo.

<del>Válido</del> X	Necesita revisión	Inválido
---------------------	-------------------	----------

#### Datos del juez

Nombre completo	Nelly Loyola Alvarez
Formación académica	Lic. Psicología
Áreas de experiencia profesional	Recursos Humanos
Cargo actual	Sub Gerente de Desarrollo Humano
Empresa	Camposol SA

  
Firma del juez

Estimado juez,

Agradeceremos pueda indicar en el cuadro inferior la calificación que considera para el instrumento presentado, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Válido: La guía de preguntas responde a los conceptos sobre los que se busca indagar.
- Necesita revisión: La base de la guía de preguntas ayuda al levantamiento de información, pero no engloba los conceptos de la teoría en su totalidad.
- Inválido: El instrumento presentado no se acerca a los conceptos sobre los que se busca levantar información, se recomienda volver a elaborarlo.

<input checked="" type="checkbox"/> Válido	<input type="checkbox"/> Necesita revisión	<input type="checkbox"/> Inválido
--	--	-----------------------------------

**Datos del juez**

Nombre completo	FRIDA ELVA MARTICOMENA OUEVEDO
Formación académica	PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
Áreas de experiencia profesional	RECURSOS HUMANOS.
Cargo actual	DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS
Empresa	DHY CONSULTORES SAC.

  
Firma del juez

Estimado juez,  
 Agradeceremos pueda indicar en el cuadro inferior la calificación que considera para el instrumento presentado, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Válido: La guía de preguntas responde a los conceptos sobre los que se busca indagar.
- Necesita revisión: La base de la guía de preguntas ayuda a el levantamiento de información, pero no engloba los conceptos de la teoría en su totalidad.
- Inválido: El instrumento presentado no se acerca a los conceptos sobre los que se busca levantar información, se recomienda volver a elaborarlo.

Válido	Necesita revisión	Inválido
--------	-------------------	----------

**Datos del juez**

Nombre completo	Marjorie Paz Sanguinetti
Formación académica	Administración de Empresas
Áreas de experiencia profesional	Recursos Humanos
Cargo actual	Subgerente
Empresa	Inchcape Motors Perú S.A.

  
 -----  
**Firma del juez**  
 MARJORIE PAZ SANGUINETTI  
 Sub Gerente Recursos Humanos  
 INCHCAPE MOTORS PERU S.A.

## Anexo 5. Estadísticos descriptivos de la encuesta DOCS-Ítems considerados en el análisis

Dimensión	Subescala	Pregunta	Mín	Máx	Media	D.E.
		01. La mayoría de los miembros de la empresa está muy comprometido con su trabajo.	3	5	4,25	0,622
		02. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	2	5	4,06	0,914
		03. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	2	5	4,09	0,818
		04. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en su <i>team</i> y/o en la empresa.	2	5	4,47	0,718
	<i>Empowerment</i>	05. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	2	5	4,09	0,777
		06. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes <i>teams</i> de la empresa.	3	5	4,72	0,581
		07. Trabajar en la empresa es como formar parte de un equipo.	3	5	4,09	0,818
		09. Los <i>teams</i> , y no los individuos, son los principales pilares de esta organización.	1	5	3,81	1,120
	Trabajo en equipo	10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la empresa.	2	5	4,16	0,808
		11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	3	5	4,38	0,660
		12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros <i>team leaders</i> en la empresa) se mejoran constantemente.	2	5	3,91	0,818
		13. La empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	2	5	3,78	0,870
	Desarrollo de capacidades	14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	2	5	4,31	0,780
Implicación		16. Los <i>team leaders</i> y directivos practican lo que pregonan.	2	5	4,06	0,948
		17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	3	5	3,88	0,793
		18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	2	5	4,06	0,878
	Valores centrales	19. Ignorar los valores esenciales de la empresa te ocasionará problemas.	2	5	3,91	0,893
		21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	2	5	4,13	0,833
		22. La empresa tiene una cultura “fuerte”.	2	5	4,09	0,963
		23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	2	5	3,81	0,896
Consistencia	Acuerdo	25. Existe un acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	2	5	4,00	0,916

		26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	1	5	3,88	1,100
		27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	2	5	3,94	0,914
		28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes <i>teams</i> de la empresa.	2	5	4,06	0,759
	Coordinación e integración	30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	2	5	3,66	0,937
		31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	3	5	4,19	0,644
		32. Respondemos bien a los cambios del entorno.	3	5	4,16	0,677
		33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	2	5	4,34	0,653
	Orientación al cambio	35. Los diferentes <i>teams</i> de la empresa cooperan a menudo para introducir cambios.	3	5	4,22	0,706
		41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	2	5	4,34	0,787
		43. Muchas ideas «se pierden por el camino».	1	5	2,97	1,000
		44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	2	5	4,63	0,707
	Aprendizaje organizativo	45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»	2	5	4,13	0,793
		46. La empresa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	3	5	4,19	0,738
		47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras empresas.	1	5	3,63	0,976
		48. La empresa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	2	5	4,06	0,801
		49. La empresa tiene una clara estrategia de cara al futuro.	3	5	3,88	0,751
	Dirección y propósitos estratégicos	50. La orientación estratégica de la empresa no me resulta clara.	2	5	3,50	0,950
		51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	2	5	3,91	0,818
		52. Los <i>team leaders</i> y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	2	5	3,97	0,897
		53. Los directivos nos conducen hacia los objetivos que tratamos alcanzar.	2	5	3,91	0,928
		54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	2	5	3,94	1,045
	Metas y objetivos	55. Las personas de la empresa comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	2	5	3,63	0,942
		56. Tenemos una visión compartida de cómo será la empresa en el futuro.	2	5	3,59	0,946
		57. Los <i>team leaders</i> y directivos tienen una perspectiva a largo plazo.	1	5	3,94	0,914
		59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	2	5	4,22	0,832
		60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	2	5	3,88	0,942
	Misión	Visión				

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 6. Estadísticos descriptivos de la encuesta DOCS por dimensión y subescala

	n	Mín	Máx	Media	D.E.
Implicación	32	2,92	4,83	4,156	.513
<i>Empowerment</i>	32	3,00	5,00	4,194	.578
Trabajo en equipo	32	2,75	5,00	4,180	.590
Desarrollo de capacidades	32	3,00	5,00	4,094	.591
Consistencia	32	2,58	4,92	3,956	.619
Valores centrales	32	2,25	5,00	3,977	.658
Acuerdo	32	2,00	5,00	4,008	.694
Coordinación e integración	32	2,25	5,00	3,883	.710
Adaptabilidad	32	2,63	4,88	4,121	.512
Orientación al cambio	32	3,25	5,00	4,227	.501
Aprendizaje organizativo	32	2,00	5,00	4,016	.619
Misión	32	2,65	4,93	3,875	.641
Dirección y propósitos estratégicos	32	2,60	4,80	3,850	.653
Metas y objetivos	32	2,40	5,00	3,869	.725
Visión	32	2,75	5,00	3,906	.732

Fuente: Aplicación de encuesta DOCS adaptada al castellano a Tekton Labs

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 7. Items eliminados por dimensión y subescala

<b>Dimensión</b>	<b>Subescala</b>	<b>Ítems eliminados</b>
	Trabajo en equipo	8
Implicación	Desarrollo de capacidades	15
	Valores centrales	20
	Acuerdo	24
Consistencia	Coordinación e integración	29
	Orientación al cliente	34, 36, 37, 38, 39, 40
Adaptabilidad	Aprendizaje organizativo	42
Misión	Visión	58

Fuente: Aplicación de la encuesta DOCS

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 8. Comparación de nivel de confiabilidad

	<b><math>\alpha</math> Cronbach (Investigación Tekton Labs)</b>	<b><math>\alpha</math> Cronbach (Adaptación al español DOCS)</b>
Implicación	0,89	0,90
<i>Empowerment</i>	0,80	0,79
Trabajo en equipo	0,75	0,80
Desarrollo de capacidades	0,75	0,72
Consistencia	0,90	0,87
Valores centrales	0,74	0,68
Acuerdo	0,77	0,80
Coordinación e integración	0,76	0,70
Adaptabilidad	0,79	0,87
Orientación al cambio	0,74	0,78
Aprendizaje organizativo	0,65	0,70
Misión	0,93	0,93
Dirección y propósitos estratégicos	0,83	0,88
Metas y objetivos	0,84	0,86
Visión	0,60	0,76

Fuente: Aplicación de encuesta DOCS adaptada al castellano a Tekton Labs

Elaboración propia, 2016.

**Anexo 9. Matriz FODA**

		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		F1. La cultura de la empresa resalta por el <i>empowerment</i> que se les asigna a los colaboradores, así como la cooperación y adaptabilidad.	D1. No se realiza un planeamiento estratégico, debido a que no se cuenta con ejecutivos con perfil de gestores en la empresa.
		F2. Proceso de <i>descubrimiento</i> innovador, producto de su excelente comunicación con el cliente y comprensión de su necesidad.	D2. Hay una falta de colaboradores con conocimiento técnico a nivel <i>senior</i> , lo cual repercute en la calidad de proyectos de complejidad alta.
		F3. Costos fijos bajos (planilla, recursos, materiales etc.), la empresa factura en dólares a las empresas norteamericanas, y los gastos operativos se dan en soles.	D3. Falta de continuidad y apoyo por parte de la empresa a las iniciativas de innovación propuestas de manera espontánea por los colaboradores, lo cual genera desmotivación.
		F4. Relación sólida con clientes y empresas asociadas con el gerente general.	D4. No se ha establecido procesos y políticas en la organización, poca claridad sobre las funciones, procesos, lo cual ocasiona errores y reprocesos.
		F5. Colaboradores que valoran el conocimiento técnico, con iniciativa e ideas innovadoras.	D5. Responsabilidad de captar nuevas cuentas y mantenerlas, centradas en la gerencia general, cuya ausencia repercutiría en la sostenibilidad del negocio.
<b>Oportunidades</b>	O1. Mayor probabilidad de un incremento de demanda de los servicios de la empresa, debido a que la economía en USA se está recuperando y a que la demanda de <i>software</i> a nivel mundial está creciendo.	(F1, O3, O4) Fomentar las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad en los colaboradores de la empresa.  (F1, O3) Posicionar a Tekton Labs como un buen empleador, valiéndose de sus colaboradores como voceros de la cultura de la empresa.  (F1, O4) Crear un área que vele por la calidad de los proyectos realizados en la empresa.	(D1, O1) Formar a los jefes con las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad, para que puedan responder al incremento de la demanda adecuadamente.
	O2. Uso de la tecnología cada vez más extendido y con plataformas de uso abierto para el público ( <i>open source</i> ). Esto ayuda a reducir costos operativos y a tener acceso a mayor información para capacitar al personal.		(D4, O3) Alinear los procesos de recursos humanos (reclutamiento y selección, formación y comunicación interna) acorde a las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad.
	O3. Nueva tendencia de las universidades a brindar carreras universitarias vinculadas a la tecnología y al desarrollo de <i>software</i> en Perú.		(D1, D3, O4). Dar a conocer y reforzar las capacidades culturales, así como las prácticas exitosas e implementadas en innovación y calidad en la empresa.
	O4. En la industria de <i>software</i> existe una falencia generalizada en el proceso de control de calidad, por lo que, si Tekton Labs trabaja este punto, podrá diferenciarse fácilmente de sus competidores.		(D3, O2) Desarrollar área de investigación y desarrollo para aprovechar la tecnología disponible en el mercado y fomentar su uso con prácticas de innovación.
	O5. La naturaleza de la industria del <i>software</i> es estar en constante cambio, por lo que, si en Tekton Labs se impulsa la capacidad de innovación en los colaboradores, se convierte en una ventaja competitiva.		
<b>Amenazas</b>	A1. Carencia actual de profesionales especializados en desarrollo de <i>software</i> en el Perú	(A1, F1) Desarrollar talleres dirigidos a estudiantes motivados y con potencial. Estos talleres serían dictados por los colaboradores más experimentados de Tekton.  (A2, F1) Plantear un enfoque de retención centrado en la línea de carrera que pueden tener los colaboradores	(D3, D4, A1) Alinear el proceso de formación al desarrollo de las capacidades culturales de innovación y orientación a la calidad.
	A2. Ingreso al mercado peruano de nuevos competidores que puedan reclutar los mismos perfiles de candidatos que la empresa busca, así como acaparar a los clientes peruanos que la empresa tiene actualmente.		(D4, A2) Desarrollar un plan interno de identificación y retención de talento especializado dentro de la empresa.
	A4. Limitadas barreras legales para el desarrollo de la industria de <i>software</i> que facilitan la entrada y salida de competidores del rubro		

Elaboración propia, 2016.

## **Notas biográficas**

### **Cindy Escala Pomar**

Nació en Lima, el 21 de agosto de 1983. Es licenciada en Psicología por la Universidad Ricardo Palma.

Cuenta con ocho años de experiencia en selección y formación de personal. Ha trabajado tres años en una empresa consultora de búsqueda de profesionales ejecutivos, dos años y ocho meses en una empresa de ingeniería y construcción, y, desde julio del 2014, brinda servicios de asesoría en procesos de selección y formación como consultora independiente a empresas de diversos rubros (automotriz, financiera, energía, entre otros).

### **Cecilia Patricia Maqueira Valencia**

Nació en Lima el 4 de julio de 1986. Es psicóloga social de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con especialización en recursos humanos en la misma casa de estudios.

Posee seis años de experiencia en recursos humanos, dedicados, en su mayoría, a gestión del talento y desarrollo de personas en el rubro industrial y de *software*.

### **Laura Ramírez Zavaleta**

Nació en Huaraz, el 13 de marzo de 1977. Es licenciada en Psicología por la Universidad Femenina del Sagrado Corazón (Unife).

Cuenta con más de diez años de experiencia en diferentes áreas de recursos humanos. Ha trabajado una década en entidades financieras y, desde hace seis años, labora en una empresa del sector energético, en la cual ocupa el cargo de *business partner*.