

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Diagnóstico organizacional bajo modelo de gestión
propuesto para empresa PYME de consultoría en
infraestructura vial: Caso VM

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión
con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Anna Luisa Zafra Lapatnikova

Asesor:

Martha Marianella Pacheco Mariselli

Lima, 2023

La tesis

Diagnóstico organizacional, bajo modelo de gestión propuesto, para empresa pyme de consultoría en infraestructura vial: caso VM

Ha sido aprobada por:

Mgtr. Ana Maria Beingolea Chavez
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Martha Marianella Pacheco Marinelli
[Asesor Jurado]

Mgtr. Maria Isabel Cigüeñas Espinel
[Tercer Jurado]

Informe de similitud

Yo, Martha Marianella Pacheco Mariselli, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis/el trabajo de investigación titulado **Diagnóstico organizacional, bajo modelo de gestión propuesto, para empresa pyme de consultoría en infraestructura vial: caso VM**, de la autora Zafra Lapatnikova Anna Luisa dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15.%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **04/10/2023**.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 04/10/2023.

Apellidos y nombres de la asesora: Pacheco Mariselli, Martha Marianella	
DNI: 07870081	Firma: 
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2022-635X	

A mi madre, por su apoyo incondicional a lo largo de todo este camino. A mis seres queridos y amistades por su apoyo en todo momento. A mi asesora Martha Pacheco, por tener siempre la disposición, la paciencia y ser guía en este trabajo. A todas las personas que de manera directa o indirecta hicieron que este trabajo de investigación sea posible.

Anna Zafra



RESUMEN

El presente estudio plantea la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional interno basado en un modelo de la Excelencia en la Gestión de una organización pyme del rubro de consultoría en infraestructura vial en Lima. Este trabajo aportará como acción inicial o insumo a partir del cual se podrá construir una estrategia con visión sistémica.

La aproximación de la investigación se realizó mediante el estudio de caso de una empresa peruana pyme perteneciente al sector de ingeniería, específicamente de consultoría en infraestructura vial. Esta empresa tiene más de cincuenta años en el mercado nacional, y al encontrarse en un entorno altamente competitivo necesita una estrategia clara de diferenciación frente a su competencia, para lo que primero tiene que conocer sus fortalezas y debilidades. En consecuencia, la presente investigación analizó la situación actual de la empresa como caso de estudio, y realizó un diagnóstico interno basado en las variables del modelo de Excelencia de Gestión. En base a este modelo se logró identificar las fortalezas y debilidades de la organización, así como la vista interna, externa y futura de la organización, la cual podrá servir como insumo para construir un plan estratégico para la empresa.

Como resultado de este estudio, primero se analizaron los hallazgos los cuales se clasificaron en fortalezas y debilidades. Después de la clasificación, se realizó un análisis de estas, el cual desembocó en recomendaciones que contribuyeron a comprender la situación actual y posteriormente poder gestionar a la organización de manera sistémica, a mejorar el desempeño de los resultados de la organización y por último a facilitar la comparación y el intercambio de mejores prácticas. Todos los resultados se podrán utilizar para realizar un plan estratégico detallado para la empresa caso de estudio.

Palabras claves: Diagnóstico organizacional, Análisis sistémico, Excelencia de gestión.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1. Problema de investigación.....	1
1.1. Descripción del problema a investigar.....	1
1.2. Descripción del problema empírico.....	2
2. Tema.....	4
3. Objetivos de investigación	4
3.1. Objetivo general.....	4
3.2. Objetivos específicos	4
4. Preguntas de investigación	5
4.1. Pregunta general	5
4.2. Preguntas específicas.....	5
5. Justificación.....	5
5.1. Justificación social.....	5
5.2. Justificación organizacional.....	6
5.3. Justificación académica	7
6. Viabilidad	8
6.1. En relación con el acceso al sujeto de investigación y las fuentes primarias	8
6.2. En relación con el acceso a literatura teórico-metodológica pertinente.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	10
1. Empresa familiar	10
2. Pequeña empresa	12
3. Servicios	13
4. Consultoría	13
5. Gestión estratégica.....	15
5.1. Definición de estrategia	15
5.2. Administración estratégica	16
5.3. Enfoque sistémico.....	16
5.4. Modelos de análisis organizacional	18
5.5. Modelo de Excelencia en la Gestión.....	19
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	23
1. Actualidad	23
2. PYMES.....	24
3. Construcción.....	28
4. Consultoría en infraestructura vial	30

5. Empresa VM.....	33
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA	35
1. Alcance de la investigación	35
2. Enfoque de la investigación.....	35
3. Diseño de investigación.....	37
4. Selección muestral.....	39
5. Técnicas de recolección.....	40
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	43
1. Perfil de la organización.....	43
1.1. Descripción de la organización.....	43
1.2. Situación organizacional.....	48
2. Liderazgo.....	52
2.1. Hallazgos de liderazgo de la alta dirección.....	53
2.2. Análisis del liderazgo de la alta dirección	54
2.3. Hallazgos de gobierno y responsabilidad social	58
2.4. Análisis de gobierno y responsabilidad social	60
3. Estrategia	62
3.1. Hallazgos de Desarrollo de estrategias	63
3.2. Análisis de desarrollo de estrategia	64
3.3. Hallazgos de implementación de estrategias	66
3.4. Análisis de Implementación de estrategias	66
4. Clientes.....	68
4.1. Hallazgos de voz del cliente	68
4.2. Análisis de voz del cliente	70
4.3. Hallazgos de compromiso del cliente	72
4.4. Análisis de compromiso con el cliente	73
5. Medición.....	76
5.1. Hallazgos de medición, análisis y mejora del desempeño organizacional.....	76
5.2. Análisis de medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	77
5.3. Hallazgos de gestión del conocimiento, información y tecnología de la información	79
5.4. Análisis de gestión del conocimiento, información y tecnología de la información ...	81
6. Personal	83
6.1. Hallazgos de Ambiente del personal	84
6.2. Análisis de ambiente del personal	85
6.3. Hallazgos de compromiso del personal	87
6.4. Análisis del Compromiso del personal	90

7. Operaciones	93
7.1. Hallazgos de Procesos del trabajo	93
7.2. Análisis de Procesos del trabajo	94
7.3. Hallazgos de Eficacia operativa.....	96
7.4. Análisis de Eficacia operativa.....	97
8. Resumen de análisis de variables	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
1. Resultados del liderazgo.....	102
2. Resultados de la orientación hacia la estrategia	103
3. Resultados de la orientación hacia el cliente	104
4. Resultados de las mediciones y operaciones	105
5. Resultados de la orientación hacia el personal	106
6. Resultados de la orientación hacia las operaciones	107
REFERENCIAS	112
ANEXOS.....	116
ANEXO A: Entrevista para trabajadores	116
ANEXO B: Entrevista especialista en recursos humanos	118
ANEXO C: Entrevista individual a especialista en consultoría.....	120
ANEXO D: Criterios y preguntas del Modelo de Excelencia en Gestión.....	121
ANEXO E: Cuestionario a personal de VM (Google Forms).....	141
ANEXO F: Lista de personal de VM 2020	143
ANEXO G: Organigrama VM 2021	145
ANEXO H: Ventas VM 2016-2020	146
ANEXO I: Tipo de proyectos VM 2016-2020.....	147
ANEXO J: Resumen de encuestas de satisfacción 2020.....	148
ANEXO K: FODA VM 2020.....	149
ANEXO L: Lista de personal entrevistado de VM	150
ANEXO M: Lista de expertos entrevistados.....	152

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Listado de instrumentos de recolección aplicados	36
Tabla 2: Resumen de muestra de personal de VM.....	40
Tabla 3: Documentación de VM	41
Tabla 4: Criterios cubiertos en recolección de datos.....	42
Tabla 5: Liderazgo	52
Tabla 6: Liderazgo de la alta dirección	57
Tabla 7: Análisis de gobierno y responsabilidad social	62
Tabla 8: Estrategia.....	62
Tabla 9: Análisis de desarrollo de estrategias	65
Tabla 10: Análisis de implementación de la estrategia	67
Tabla 11: Clientes	68
Tabla 12: Análisis de voz del cliente	71
Tabla 13: Análisis de compromiso con el cliente.....	75
Tabla 14: Medición	76
Tabla 15: Análisis de redición, análisis y mejora del desempeño organizacional	78
Tabla 16: Análisis de la gestión del conocimiento.....	83
Tabla 17: Personal.....	83
Tabla 18: Análisis del ambiente personal.....	87
Tabla 19: Análisis del compromiso del personal	92
Tabla 20: Operaciones.....	93
Tabla 21: Análisis del proceso de trabajo	95
Tabla 22: Análisis de eficacia operativa.....	98
Tabla 23: Evaluación de criterios.....	100
Tabla 24: Recomendaciones según modelo	108

TABLA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de empresa según UIT	12
Figura 2: Tipos de empresa según número de trabajadores	13
Figura 3: Estructura sistémica del Modelo de Excelencia en la Gestión	20
Figura 4: Criterios y subcriterios del Modelo de Excelencia en la Gestión	21
Figura 5: Participación en el PIB según intensidad del impacto del COVID-19	24
Figura 6: Pequeña empresa, según actividad económica 2019-2020	26
Figura 7: Empresas según actividad económica 2018.....	28
Figura 8: PBI Sector construcción	28
Figura 9: Total de consultoras de obras vigentes año 2017	31
Figura 10: Personal empleado en empresas de consultoría.....	32
Figura 11: Consultores de obra con mayor monto adjudicado entre el 2014-2016.....	32
Figura 12: Diseño del diagnóstico organizacional de VM.....	39



INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad realizar un diagnóstico organizacional interno de una empresa peruana de consultoría en infraestructura vial teniendo de guía las variables del Modelo de Excelencia en la Gestión. El propósito de la investigación es identificar las fortalezas y debilidades, los recursos y necesidades actuales de la empresa para posteriormente proponer mejoras. Dado el dinamismo y cambio que enfrentan actualmente las empresas por su reorganización interna y la coyuntura mundial, las mejoras planteadas contribuirán al fortalecimiento de la competitividad y desempeño de la organización bajo un enfoque sistémico. Cabe señalar, que, debido a un acuerdo de confidencialidad, la empresa sobre la que se desarrolla la investigación es denominada VM (Siglas del nombre original de la empresa).

Para abordar este caso de estudio, el primer capítulo mostrará el problema, así como los objetivos y preguntas que guiarán esta investigación. Enfocándose en la importancia de la estrategia dentro de las empresas, sobre todo en las pymes, las limitaciones que estas presentan y la importancia de un diagnóstico organizacional sobre todo en estos tiempos de pandemia. En el segundo capítulo se detalla el marco teórico, enfocado en el tipo de empresa al que se refiere el estudio de caso y también se muestra la teoría relacionada a la gestión estratégica, asimismo, se hace mención del modelo cuyas variables servirán de base para realizar el diagnóstico. El tercer capítulo será el marco contextual, es decir, la descripción del contexto actual en el que se desenvuelve la organización, tanto en el ámbito global como en el específico a partir del sector al que pertenece la empresa. En el siguiente capítulo, se detalla el sustento metodológico que sigue el presente documento, en donde se menciona el alcance, enfoque, diseño y técnicas de recolección que se utilizarán, las cuales se basarán en entrevistas a la gerencia y al personal de la organización.

En el quinto capítulo, se describirán los hallazgos encontrados en las entrevistas, divididos en siete categorías según las variables que propone el modelo utilizado, es así como tanto el capítulo de hallazgos como el sexto capítulo de análisis contiene los temas de liderazgo, estrategia, clientes, medición, análisis y gestión del conocimiento, persona y por último operaciones. Esta información se presentará desde dos puntos de vista, tanto de la gerencia como del personal. El análisis culminará con la identificación y clasificación de las fortalezas y debilidades según las variables del modelo.

Finalmente, después del análisis realizado se expondrá el capítulo de conclusiones y recomendaciones según los resultados obtenidos. Estos, divididos también según las variables del modelo utilizado, para cada uno de los cuales se propondrán recomendaciones que se consoliden en una propuesta tangible.

Las limitaciones que se presentaron en el proceso de recolección de datos, durante la investigación, pueden ser resumidas en tres acontecimientos. Primero un cambio en la constitución de integrantes del equipo de trabajo, en principio tres personas y culminando solo una. Segundo, un cambio en el enfoque del tema, el cual en un principio era orientado a recursos humanos y luego terminó englobando a toda la organización. Y por último el factor de la emergencia sanitaria por causa del Coronavirus, contexto que limitó el acceso a la información de primera mano y de manera presencial dentro de la investigación, la cual se desarrolló durante los años 2020 y 2021.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

1.1.Descripción del problema a investigar

Según EY Parthenon (2020), actualmente, los líderes ejecutivos deben ser realmente efectivos en la creación de valor en toda su organización. Sobre todo, en este nuevo contexto que ha originado la pandemia del COVID-19, la cual ha servido para revelar debilidades previamente desconocidas en las empresas (EY, 2020).

A medida que las empresas miran hacia el futuro después de la crisis de Covid-19, es posible que deban cambiar la forma en que diseñan e implementan su estrategia. En este contexto, en el 2020 EY elabora la encuesta “Materializando estrategias”, resultados de la cual indican que las empresas tienen una alta necesidad de modificar su enfoque estratégico para así poder adaptarse a las nuevas tendencias. Ahora las empresas deben incorporar activamente la innovación en el desarrollo de su estrategia si es que no quieren que estas empiecen a fracasar. Mientras que en el pasado las empresas priorizaban las necesidades de los accionistas, hoy buscan centrarse más en sus partes interesadas, como clientes, empleados y proveedores, así como en el impacto social y ambiental que puedan causar (EY, 2020).

En cuanto a la definición de estrategia, existen diferentes perspectivas teóricas como la de Alfred Chandler (1966) “determinar las metas y objetivos a largo plazo de la organización, adoptar la dirección de actuación y asignar los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas”. Por su parte, Porter (1998) define a la estrategia como “la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una única mezcla de valor”. En esta definición, Porter agrega el término de valor o diferenciación, no solo cumplimiento de objetivos, es decir amplía el término indicando que el cumplimiento de estos objetivos propuestos tiene que desembocar en un resultado positivo para la organización, aportando a su desarrollo. Por otro lado, se introduce también, sobre la estrategia “el concepto de administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan que una empresa alcance sus objetivos” (David, Alba, Jasso, Clúa & Torres, 2013) y propone etapas para realizar esta planificación.

Porter (2008) manifiesta que, a menudo, las amenazas a la estrategia provienen del exterior, a través del cambio tecnológico o las acciones de los competidores, pero si bien el cambio externo puede ser un problema, las mayores amenazas a la estrategia a menudo provienen del interior de la empresa. Por ejemplo, una estrategia sólida puede verse debilitada por el desconocimiento de los competidores, errores de organización, falta de comunicación, entre otros.

En la búsqueda de escenarios similares y modelos idóneos para realizar un diagnóstico organizacional especializado, no se han encontrado investigaciones sobre aplicación de análisis estratégico en pymes de consultoría en infraestructura vial peruanas, ni su relevancia y ventajas como estrategia para la competencia. Sin embargo, el modelo escogido se puede aplicar para el análisis de una pyme de las características anteriormente descritas.

Se conoce que tener una estrategia que guíe el rumbo de una organización hacia la realización de sus objetivos mediante una creación de valor y diferenciación genera una ventaja competitiva. Lo que no se conoce es la situación actual ni el modo bajo el cual opera VM, tampoco la apreciación de su gerencia, ni del personal frente a un diagnóstico estratégico y planteamiento de un modelo que se pueda aplicar a las actividades de VM. Por ello, esta investigación cobra relevancia.

Esta investigación tiene por objetivo realizar un diagnóstico organizacional para identificar, describir y analizar las fortalezas y debilidades actuales del desempeño relacionado a las operaciones enfocadas a procesos utilizando el caso de estudio de VM. No solo se realiza un diagnóstico a una empresa que brinda servicios de consultoría en infraestructura vial, sino que se ofrece una propuesta con elementos para una mejor comprensión de las prácticas empresariales para este sector, y la implementación de las variables del modelo de excelencia de gestión.

En ese sentido se debe entender la importancia de una estrategia, alineada con los objetivos de la organización que se adapte a las necesidades de este tipo de empresas a fin de consolidar una cultura organizacional y de plantear mejoras que puedan contribuir a la organización como una ventaja competitiva.

El presente estudio se centra en el análisis de la documentación proporcionada por la empresa, así como en las apreciaciones brindadas por parte de la gerencia y del personal de VM.

1.2. Descripción del problema empírico

El problema empírico de esta investigación surge porque las pymes presentan diferentes problemas de gestión para conseguir crecimiento empresarial. Según PRODUCE (2009 citado en Avolio, Mesones & Roca 2011) las mayores limitaciones para el crecimiento de mypes consisten en la informalidad la cual ocasiona baja producción.

Okpara y Wynn (2007 citado en Avolio, Mesones & Roca 2011) analizan los factores que limitan el desarrollo de las pequeñas empresas. El estudio analiza el desarrollo de las mypes, y la problemática de las pequeñas empresas se divide en administrativa, operativa, estratégica y externa. Las cuestiones de gestión se centran en la estructura y la capacidad de la organización para adquirir y desarrollar los recursos necesarios, incluidas las cuestiones relacionadas con la

gestión de personal, financiera y comercial. Los problemas operativos generalmente están relacionados con la asignación eficiente de recursos y se encuentran con mayor frecuencia en las áreas funcionales de la empresa, como marketing, operaciones y logística (Harris & Gibson 2006 citado en Avolio, Mesones & Roca 2011).

Toda organización tiene una estrategia, aún si esta es o no informal, poco estructurada y casual: todas las organizaciones se mueven en una determinada dirección (David, Alba, Jasso, Clúa & Torres, 2013). Actualmente, VM no cuenta con un análisis estratégico formal ni tiene un plan estratégico estructurado. Pero a pesar de ello, tiene un rumbo a seguir y cuenta con el apoyo del área de administración y la gerencia, estas dos áreas impulsan las demás operaciones de la empresa. En cuanto a líneas de carrera, retención de talento, planes de incentivos, capacitación y desarrollo, no se evidencian lineamientos al respecto, esto se pudo constatar en la entrevista realizada la administradora de VM.

Las organizaciones necesitan reemplazar los enfoques reactivos en su industria con enfoques proactivos y buscar influenciar, anticipar y causar eventos en lugar de simplemente reaccionar ante ellos (David, Alba, Jasso, Clúa & Torres, 2013). Por lo que esta investigación pretende observar y describir el desenvolvimiento empresarial relacionado a las buenas prácticas y mejora continua, enfocado desde una estrategia sistémica de los procesos utilizando el caso de estudio de VM. No solo se realizan observaciones a una empresa del sector consultoría en infraestructura vial, sino que se ofrecen elementos para una mejor comprensión de las prácticas empresariales, la implementación de prácticas de gestión de calidad adecuado y el aprovechamiento de algunos factores que diferencian a VM de sus competidores para así volverlo más atractivo ante la competencia en el mercado.

Lo expuesto anteriormente sobre el déficit en la gestión de estrategia en las pymes peruanas, las consecuencias que estas conllevan, así como los problemas concretos y específicos del sujeto de investigación son necesarios para realizar un análisis de la situación actual de la organización mediante un modelo estratégico. En principio, identificar las fortalezas y debilidades de VM para poder proponer mejoras alineadas a una estrategia de negocio y a las metas y objetivos de la empresa. Posteriormente, estas se adecuarán al entorno en el que se desenvuelve actualmente la empresa, para que desde un análisis estratégico de la organización se pueda contribuir con un desempeño y productividad eficiente que se refleje en todos los procesos de la empresa.

2. Tema

La presente tesis tiene como fin realizar un diagnóstico organizacional interno para identificar las fortalezas y debilidades con una aproximación y visión sistémica de la organización. Luego de ello, se propondrán mejoras para una empresa de consultoría en infraestructura vial en Lima, Perú. En resumen, se realizará el diagnóstico, identificación y formulación de mejoras para la empresa VM alineadas a su situación actual.

Dicho, en otros términos, se presenta un diagnóstico organizacional basado en la identificación de fortalezas y debilidades, y propuesta de recomendaciones para mejora organizacional bajo un modelo de excelencia en la gestión para una empresa de consultoría en infraestructura vial: Caso empresa VM.

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo general

El objetivo general de la investigación es realizar un diagnóstico organizacional para identificar las fortalezas y debilidades actuales de VM, una empresa pyme consultora en infraestructura vial en Lima en base a las variables del Modelo de Excelencia en Gestión con el fin de proponer mejoras para el fortalecimiento de su competitividad en base a un enfoque sistémico.

3.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos serán cuatro:

- Reconocer la influencia de la gestión en la viabilidad de las pymes especializadas en proyectos de ingeniería.
- Identificar las fortalezas y debilidades de las operaciones y gestión de VM en la actualidad.
- Teniendo en cuenta el contexto interno y externo de la organización, identificar las necesidades y capacidades actuales de gestión en VM.
- Evidenciar las oportunidades de mejora en la gestión de VM y definir qué planes, acciones o herramientas debe incorporar VM como parte de un plan estratégico.

4. Preguntas de investigación

4.1.Pregunta general

Según las variables del Modelo de Excelencia en Gestión de Malcolm Baldrige, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades actuales identificadas en VM, y cuáles serían las recomendaciones y mejoras propuestas para que VM pueda comprender y gestionar su organización desde una perspectiva sistémica?

4.2.Preguntas específicas

- ¿Cómo se evidencia la influencia de la gestión en la viabilidad de las pymes especializadas en proyectos de ingeniería?
- ¿Cuán son las fortalezas y debilidades de las operaciones y gestión de VM actualmente?
- ¿Cuáles son los requerimientos y capacidades actuales para lograr una buena gestión en cada una de las áreas claves, teniendo en cuenta su contexto interno y externo?
- ¿Cuáles con las oportunidades de mejora, planes de acción o herramientas que debería incorporar VM en su forma actual de gestión, según el modelo de Excelencia en Gestión?

5. Justificación

5.1. Justificación social

Actualmente, el constante crecimiento empresarial está generando cambios dentro de las organizaciones. En los últimos años en Perú, las mypes han jugado un papel protagónico e importante en la economía del país. Por lo que la importancia de comprender y gestionar organizaciones para mejorar su desempeño y resultados es de alta relevancia para las pequeñas empresas, pues representan un porcentaje muy grande en la economía del país.

Según el Ministerio de la Producción (2020), para el año 2020, en el Perú operan más de 1,7 millones de mipyme formales. Las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.5% del total de empresas formales en la economía nacional. Siendo 95% de ellas microempresas, el 4.1% pequeña y 0.2% mediana empresa. La principal actividad de este tipo de empresas es el comercio y los servicios, siendo estos el 85.2% del total.

En cuanto al sector servicios, para el año 2019, el 96,2% son microempresas, el 3,40% pequeñas empresas y 0,4% son medianas y grandes empresas (INEI, 2022). VM está representado en el 3.40% de las pequeñas empresas dentro del sector servicios, que representa al segundo grupo más grande dentro del sector, después de más microempresas.

En el mundo empresarial, la estrategia es fundamental para que una empresa pueda competir en el mercado ejecutando un conjunto de acciones orientadas a lograr sus objetivos (Deloitte, 2018a). En otras palabras, las empresas deben tener una especie de ruta a seguir para poder alcanzar los objetivos propuestos y a la vez hacerlos así más competitivos. Según Porter (2008), la estrategia competitiva es diferente. Esto significa elegir deliberadamente un conjunto diverso de actividades para ofrecer una combinación única de valores. Quiere decir encontrar la manera de diferenciarse de su competencia, encontrar algo que los haga únicos para así poder ofrecer un producto o servicio de no solo de mejor calidad sino diferenciado.

Avolio, Mesones y Roca (2011) en su artículo sobre factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú, mencionan que, cuando se trata de factores estratégicos, uno de los problemas más comunes que parecen afectar a los emprendedores es su visión de corto plazo, ya que muchas veces no desarrollan planes estratégicos que orienten la gestión del negocio, sino que tienden a operar sin una visión, una misión ni objetivos estratégicos.

Teniendo en cuenta la importancia de los conceptos sobre las estrategias, y el constante crecimiento empresarial el cual está generando cambios en las organizaciones, pone en evidencia la relevancia de la participación de las pequeñas y medianas empresas dentro de la economía del Perú. La falta de implementación de estrategias en estas y realizar un análisis basado en un modelo estratégico con un enfoque sistémico, generará una nueva fuente de conocimiento para el sector lo cual brindará una alternativa para realizar un análisis y evidenciar el estado, las falencias y mejoras de las organizaciones. También podrá servir como marco de referencia para otras pequeñas empresas del sector que quieran aplicar o introducir mejoras en su organización en base al modelo presentado.

5.2. Justificación organizacional

Actualmente, existe limitada información sobre estrategias en las mypes peruanas del sector consultoría por lo que la presente investigación busca formular nuevos lineamientos para la implementación y mejora de estrategias organizacionales las cuales son importantes para la sostenibilidad y crecimiento de una empresa. Además, permite la investigación utilizando enfoques y herramientas de gestión, ahondando en el liderazgo, las partes interesadas, medición, análisis y gestión del conocimiento, optimizando así la gestión del personal, y las operaciones, todo bajo un enfoque sistémico mediante la implementación de un modelo de gestión en una pequeña empresa que tiene prácticas empíricas, es decir una gestión basada en la experiencia y en la práctica. El traslado del conocimiento académico a una empresa con una gestión no profesionalizada o poco formal aporta no solo a su aprendizaje académico, sino a su crecimiento

y sostenibilidad en el tiempo, pues le ofrece sugerencias y soluciones basadas en el estudio de las ciencias de la gestión.

Algunos de los errores más comunes en el planeamiento dentro de las organizaciones se encuentran la realización de la planeación únicamente para cumplir con las disposiciones reglamentarias o de acreditaciones, no comunicar el plan a los empleados y dejar que sigan trabajando sin tener conocimiento alguno sobre éste y que la alta dirección no apoye constantemente el proceso de la planificación estratégica (David, Alba, Jasso, Clúa & Torres, 2013). Esta realidad es la que se observa en VM y es por esto por lo que la presente investigación ayudará a la resolución de problemas reales en la organización, ya que los resultados de la investigación serán útiles para plantear mejoras en la estrategia organizacional en base al análisis del contexto interno y externo de la organización para posteriormente poder diseñar estrategias específicas orientadas a una empresa pyme del rubro de consultoría en infraestructura vial.

VM podrá utilizar la información recogida y las mejoras propuestas para optimizar el manejo y construir una estrategia para sus procesos de acuerdo con el contexto en el que se encuentra actualmente de modo que pueda desempeñarse de una manera más eficiente y esto se refleje en la mejora del servicio que brinda y también en su productividad.

5.3. Justificación académica

La investigación permite un mayor entendimiento sobre la importancia de un análisis estratégico y un entendimiento sistémico de las organizaciones. Ese conocimiento tiene particular relevancia en la evaluación, el diseño e implementación del modelo en una empresa pyme de características particulares.

En el ámbito de las ciencias de la gestión, la presente investigación resulta relevante debido a que genera un aporte a la gestión acorde a las particularidades del negocio sujeto de la investigación. Es decir, deja un precedente de análisis mediante el Modelo de Excelencia en Gestión a pequeñas empresas consultoras en el Perú, específicamente en Lima. En este caso concreto se presenta un diagnóstico, análisis y propuesta de mejora organizacional en base a las fortalezas y debilidades identificadas, lo cual enriquece el conocimiento sobre situaciones particulares como la empresa caso de estudio. En la literatura actual revisada, no se encontró un modelo propuesto para empresas pymes con el perfil de consultoría. Por lo que esta investigación aporta a la generación del conocimiento como una fuente de información para el futuro diagnóstico y análisis a empresas pymes.

La investigación permite proponer mejoras luego del análisis basado en un modelo de excelencia en gestión para una pyme, del rubro de consultoría, esto tiene particular relevancia al diseñar, posteriormente, una estrategia sólida para la empresa.

Permite también conocer diferentes factores internos y externos que influyen en el desempeño de una consultora de ingeniería civil nacional, así como conocer los diferentes puntos de vista de los directivos y trabajadores de la empresa y, además, de expertos sobre la problemática de estrategia que afecta a este tipo de organizaciones para así poder realizar un diseño ajustado y óptimo. Finalmente, sirve para entender los retos específicos que enfrenta una organización de estas características particulares en cuanto a el liderazgo, gestión del personal, partes interesadas, operaciones y las soluciones que se puedan proponer para este caso.

6. Viabilidad

6.1. En relación con el acceso al sujeto de investigación y las fuentes primarias

Para realizar la presente investigación, es necesario contar con la autorización de la empresa sujeto de estudio con el fin de poder aplicar las herramientas que permitan obtener la información necesaria con la cual se podrá analizar el tema. Para ello, se cuenta con el apoyo del gerente general de la empresa, así como con la gerente administrativa y de recursos humanos. Asimismo, se conversó con ambas personas quienes han aprobado la realización del estudio. También participó el gerente de proyectos y el resto del personal de la empresa.

La principal fuente de información utilizada ha sido obtenida gracias al acceso que se brindó a los documentos, memorias, y estados financieros de la empresa por parte de su gerencia.

En cuanto a las limitaciones a lo largo de la elaboración de la tesis, se presentaron respecto a la disponibilidad del personal para las entrevistas, tanto por la coyuntura de Covid-19 a mediados del 2020; y, por el lado de la gerencia general de la empresa, para el uso de Zoom para la entrevista personal, por lo que la entrevista tuvo que realizarse vía telefónica y ser complementada por correo electrónico.

En cuanto al acceso a la información de la empresa, hubo dificultad en obtener ciertos datos ya que estos no se encontraban de forma digitalizada, por ello, se ha tenido que acudir a las instalaciones para recabar en archivos; por otro lado, se evidenció que mucha de la información no se encuentra documentada.

En cuanto al contexto de la organización, al inicio de la tesis se tenía un enfoque de recursos humanos, al ser este presentado como uno de los puntos más débiles de la empresa y el que el gerente general quería mejorar. A lo largo de la investigación, surgió un escenario que no

se había considerado, la posible venta de la empresa a un grupo extranjero, por lo que la primera propuesta de análisis de recursos humanos ya no era sostenible, dado que el nuevo dueño podría tener otros planes para la empresa y no mantener al personal. Por ello, se surgió un segundo enfoque sobre un análisis situacional con propuesta de mejora, la cual sí puede contribuir con las futuras tomas de decisiones de los nuevos dueños.

6.2. En relación con el acceso a literatura teórico-metodológica pertinente

Por otro lado, en cuanto a las fuentes secundarias, se revisaron diferentes libros, revistas, *papers*, noticias, con el fin de rescatar la información más reciente y relevante sobre el contexto actual para el trabajo de investigación. Asimismo, se acudió a fuentes bibliográficas de distintas entidades como por ejemplo el Ministerio de Producción, el Ministerio de Economía y Finanzas, el OSCE, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, reportes estadísticos del INEI, tesis de posgrado de CENTRUM Católica, entre otros, para conocer sobre el contexto de interés.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El marco teórico de la presente investigación consiste en ejes temáticos, los cuales ayudan a entender de mejor manera las condiciones de VM. Los temas tratados son empresa familiar, ya que se presume que VM podría serlo, pequeña empresa, servicios, consultoría (estos tres últimos ejes son las características de la empresa VM), la teoría de gestión estratégica y el modelo seleccionado adecuado para el análisis de VM.

1. Empresa familiar

La Real Academia Española (2022) define la palabra “familia” como “grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas”. Adicionalmente a esta definición, la familia puede definirse como un conjunto de personas unidas por matrimonio, consanguinidad o cualquier otra circunstancia en la que los individuos vivan juntos y estén conectados por algún tipo de vínculo. (Martínez, 2020).

Trevinyo - Rodríguez (2010) destaca dos características importantes de las empresas familiares; primero, la familia debe custodiar las ganancias generadas por cada generación y, segundo, compartir el conocimiento a las siguientes generaciones.

Según, Kets de Vries y Carlock (2007) las empresas familiares poseen tres dimensiones, la familia, el negocio y la propiedad. Lo que concierne a la familia son los valores compartidos, patrones de conflicto, toma de decisiones, reglas, roles y relaciones, estilos de comunicación y experiencias compartidas. El negocio tiene que ver con la misión, visión y estrategia de la empresa, la estructura, la cultura organizacional y la tecnología son parte de este ámbito. Por último, lo que se refiere a la propiedad, tiene que ver con el valor para los accionistas, distribución de la propiedad, gobernanza, directorio y el aspecto legal y regulatorio. Los tres ámbitos mencionados anteriormente interactúan entre sí y tienen que encontrar armonía para un buen desempeño de la empresa familiar. Pero lograr esto no es tan sencillo ya que el cruce de estas tres dimensiones trae consigo conflictos. Según Schuman, Ward y Stutz (2012) los más comunes entre familia y empresa son el empleo familiar, la retribución y beneficios de los integrantes de la familia. La empresa y la propiedad tiene como conflicto principal la composición del consejo y el reparto de dividendos, por último, la propiedad y la familia entran en discrepancia por propiedad de acciones y agenda de remuneraciones familiares.

Por consiguiente, a pesar de que existan conflictos en empresas familiares, para un óptimo desarrollo debería haber una armonía y cumplimiento de las tres dimensiones familia, negocio y

propiedad. La existencia de un fuerte compromiso por parte de sus miembros contribuye a la consecución del mejoramiento de los procesos, garantizando la gestión de manera exitosa.

El hecho de que una familia, participe en el funcionamiento y dirección de la empresa le da al negocio, características de una empresa familiar (Trevinyo-Rodriguez, 2010), sin embargo existen otros factores que se deben cumplir como, que la familia posea más del 51% de las acciones de la empresa, que las familias participen en la organización o dirección de la empresa, que la familia empresaria tenga intención de continuidad, que se promueva la transmisión de oficio, protegiendo de esta manera el capital humano e intelectual de los miembros de la familia y por último, que la familia actúe como custodio de los bienes de la empresa.

Algunas, otras de las características de una empresa familiar se ven a través de Kachaner, Stalk y Bloch (2012), en un estudio comparativo de 149 empresas familiares con no familiares, y con ventas de más de \$ 100,000 MM. En este estudio, se identificó que estas conservan la sobriedad en buenas y malas épocas, son cautelosos en gastos de inversión que realizan, esto quiere decir que no suelen endeudarse mucho, al buscar expandirse compran pocas y pequeñas compañías, tienen un alto grado de diversificación y por último suelen retener el talento mejor que sus competidores.

Una empresa familiar tiene ventajas y desventajas. Según Leach (1996) las fortalezas de una empresa familiar son el compromiso, el conocimiento, la flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero, la planificación a largo plazo, una cultura estable, rapidez de toma de decisiones y por último confiabilidad, todas estas características impulsan el desarrollo y crecimiento de una empresa familiar. Por otro lado, también la empresa familiar tiene sus desventajas las cuales según Leach (1996) son la rigidez, los desafíos comerciales como modernización, manejo de transacciones e incremento de capital, la sucesión, los conflictos emocionales, el liderazgo y la legitimidad. Es muy cierto que las empresas familiares muchas veces se rehúsan a la innovación y modernización, y continúan utilizando técnicas obsoletas, porque se rehúsan a tomar nuevas opiniones. Los conflictos emocionales, de liderazgo y legitimidad son muy frecuentes en las familias y son los que más dificultan el desarrollo de este tipo de empresas.

Según Trevinyo-Rodriguez (2010), muchas de las personas al buscar el significado de empresa familiar las confunden con las mype. Muchas de estas empresas son de hecho empresas familiares, pero que se consideren empresas familiares no tiene nada que ver con su tamaño, si cotizan en bolsa, ni con su alcance o negocio. Hay que resaltar este aspecto ya que una mype no siempre será una empresa familiar ni viceversa.

Los conceptos antes mencionados se aplicaron en un momento para VM, ya que opera como empresa familiar por ser constituida y creada por su anterior gerente general y su esposa;

por tanto, existe propiedad y también representación de la familia. Por 53 años la empresa ha sido conducida y administrada por su fundador, y por lo indicado por la presidencia, se intentó en varias ocasiones vincular al único hijo de la familia para poder lograr la sucesión, pero esta no se dio. Por lo tanto, esta empresa, que debería continuar siendo familiar, no tiene esta categoría al no haber sucesión. En consecuencia, el dueño de la empresa estuvo en la obligación de vender VM para asegurar su continuidad. A finales del año 2020, VM dejará de tener un manejo familiar, pero esto no quiere decir que todo su *background* y antecedentes se hayan forjado bajo una cultura no familiar.

2. Pequeña empresa

La Pequeña empresa ha sido definida, según Ley N° 30056, promulgada el 1 de julio de 2013, como las empresas que tienen ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT (INEI, 2013).

Figura 1: Tipos de empresa según UIT

Segmento empresarial	Unidades Impositivas Tributarias (UIT)
Microempresa	Hasta 150
Pequeña empresa	Mayor de 150 hasta 1700
Mediana empresa	Mayor de 1700 hasta 2300
Gran empresa	Mayor de 2300

Fuente: INEI (2015).

Para el año 2020 las microempresas en el país representan el 95,4% del total de empresas, en cuanto a sus ventas anuales, estas son menores a los 645 mil nuevos soles, las pequeñas empresas representan el 3,7%, seguidas por la mediana y gran empresa con un 0,60%, la administración pública representa el 0,3% restante (INEI, 2020).

Según la SUNAT (2012) en cuanto a las características de una empresa según el número de trabajadores la pequeña empresa posee entre 1 a 100 trabajadores.

VM es una pequeña empresa, en cuanto a facturación, ya que factura más de 150 y menos de 1700 UIT, la facturación promedio anual de VM está alrededor de las 600 UIT. En cuanto al número de trabajadores también es una pequeña empresa ya que a marzo del 2020 tiene 20 personas en su staff fijo. En cuanto al staff variable, el número de personal contratado varía entre 5 a 20 profesionales al mes, ya que las contrataciones se realizan de acuerdo con los proyectos vigentes que poseen.

Figura 2: Tipos de empresa según número de trabajadores

MICROEMPRESA	
NÚMERO DE TRABAJADORES	De uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
VENTAS ANUALES	Hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)

PEQUEÑA EMPRESA	
NÚMERO DE TRABAJADORES	De uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive.
VENTAS ANUALES	Hasta el monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)

(*) Monto de la UIT para el 2008 es de S/. 3,500 nuevos soles.

Fuente: SUNAT (2012).

3. Servicios

Según el INEI (2014), éste sector también se denomina sector terciario ya que se trata de una industria que posee actividades muy diversas. Su principal característica es transformar las condiciones de las unidades de consumo o facilitar el intercambio de productos o activos financieros, los cuales no pueden intercambiarse sin tener en cuenta la producción.

El sector servicios engloba diversas actividades, tales como transporte, alojamiento, alimentación, comunicaciones, servicios profesionales y técnicos, educativos, de salud, entre otros (INEI, 2014).

Al 2020 el sector servicios registra 1 millón 188 mil 272 empresas. De las cuales, el 95,6% fueron microempresas, el 3,3% pequeñas empresas, el 0,7% pertenecieron a la administración pública y el 0,4% gran y mediana empresa (INEI, 2022).

La actividad económica de VM pertenece al sector de servicios, ya que su *core business* es brindar servicios profesionales especializados, de ingeniería civil, específicamente en construcción de vías.

4. Consultoría

La consultoría es un servicio de asesoría especializada e independiente utilizado por empresas o individuos en diversas industrias para encontrar una solución a uno o más de sus problemas de negocio o necesidades empresariales o personales. Este servicio se basa en la innovación, la experiencia, conocimientos, habilidades, métodos y herramientas de profesionales proporcionados por el consultor (PwC, 2020).

Según Ramírez y Hurtado (2018) la consultoría es una actividad genérica que se puede desarrollar en cualquier área del conocimiento y cualquier sector que se desempeñe en la organización.

Por su parte, Quijano (2006) indica que la consultoría es una relación de apoyo que se establece entre diferentes actores, consultores y organizaciones, basada en el conocimiento y las habilidades del consultor, por un lado, y el conocimiento, la colaboración y las necesidades de la empresa y el cliente por el otro. Las características o lineamientos generales de una consultoría según Garzón (2015) son los siguientes:

Es un servicio que se brinda de manera independiente y su principal característica es la imparcialidad del consultor. Esto significa que el consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Por tanto, “el consultor sabe actuar como agente de cambio, procurando al mismo tiempo la máxima participación del cliente en todo lo que hace, para conseguir el máximo éxito con el esfuerzo de ambas partes” (Garzón 2015, p.141).

Al ser un servicio de consultoría, no se contratan consultores para dirigir la organización o tomar decisiones en nombre de los directores de la organización. El papel del consultor consiste más que nada en desempeñarse como asesor, con responsabilidad por la calidad y veracidad de su consejo, en este caso los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. “Este consejo debe ser dado de manera adecuada y en el momento apropiado. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar ese consejo que el consultor le brinda” (Garzón 2015, p.141).

Por otro lado, la consultoría brinda experiencia y herramientas profesionales para resolver problemas prácticos. Para llegar a ser consultor de empresas, una persona debe haber acumulado una cantidad considerable de conocimientos y haber tenido experiencias sobre los diversos tipos de problemas y situaciones que afectan a las empresas. Esto último va de la mano con haber pasado por varias organizaciones y adquirido las habilidades pertinentes para identificar problemas emergentes, buscar información relevante, analizar y sintetizar, seleccionar entre posibles soluciones. Por otro lado, los consultores profesionales se mantienen al tanto y actualizados sobre los diversos métodos y técnicas para la identificación y resolución de problemas (Garzón, 2015).

En cuanto a los tipos de consultoría, Ramírez y Hurtado (2018) propone que estos se pueden dar de acuerdo con la naturaleza o propósito del servicio que se ofrece.

- Consultoría organizacional: tiene como objetivo fortalecer la forma en que las organizaciones se organizan y gestionan, permitiendo el cambio y el aprendizaje; horizontales,

generales y estratégicas. La consultoría organizacional incluye la consultoría en el campo de la planificación estratégica, la gestión de la calidad, las tecnologías de la información, la comunicación y la gestión del personal.

- Consultoría técnica: su propósito es resolver problemas más específicos en procesos puntuales de un área de la organización. Dentro de la consultoría técnica estarían los procesos productivos, termodinámica, calibración, manejo de equipos, lubricación entre otros.

Otra clasificación de la consultoría se puede hacer según el área organizacional que atiende, encontrado con mayor frecuencia la consultoría Financiera, en Gestión Humana, Mercadeo, Comercialización, Sistemas de Información, Logística y Producción.

En cuanto a la Consultoría en construcción de obras, según Ricardo Gandolfo (2012), abogado especialista en contrataciones con el Estado, los consultores de obra son empresas o profesionales que han acumulado experiencia en la preparación de documentación técnica y en la supervisión o ejecución de obras, que están en capacidad de desarrollar proyectos y verificar la construcción completa de las obras para todas las inversiones de fondos públicos. Las nuevas empresas o los profesionales recién salidos de las aulas no pueden trabajar de esta manera. No solo necesitas experiencia básica. También se debe mostrar cierta estabilidad financiera, ya que no sería correcto confiar las inversiones estatales a empresas o profesionales que no pueden aprovechar todas las oportunidades y asumir la responsabilidad de sus acciones.

5. Gestión estratégica

El propósito de la presente investigación consiste en realizar un diagnóstico organizacional para identificar fortalezas y debilidades de VM. Por lo que el marco referencial y tema principal que engloba un diagnóstico es la gestión estratégica. En este apartado se ahondará en la definición de estrategia seguida por la de la administración estratégica y su importancia. Para luego presentar la relevancia del enfoque sistémico, seguido los modelos de análisis organizacional más utilizados y finalmente el modelo escogido para el análisis de VM.

5.1. Definición de estrategia

Según la Real Academia Española (2022), la palabra Estrategia proviene del latín *strategia*, que significa “provincia bajo el mando de un general”, y este del griego *στρατηγία* *stratēgia* que significa “oficio del general”. Sus significados son “Arte de dirigir las operaciones militares”, “Arte, traza para dirigir un asunto” y “En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento”. De estas definiciones se puede deducir que la estrategia es un método, o camino o vía para llegar a lograr o resolver un objetivo propuesto.

En cuanto a la definición de estrategia aplicada al ámbito empresarial, existen diferentes perspectivas teóricas como la de Alfred Chandler (1966) que sostiene que “la determinación de metas de largo plazo y objetivos de una organización, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo las metas propuestas”, por otro lado, Porter (1998) define a la estrategia cómo “la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una única mezcla de valor”. En esta definición Porter agrega el término de valor o diferenciación, no solo cumplimiento de objetivos.

5.2.Administración estratégica

También se habla sobre la estrategia introduciendo el concepto de administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interdisciplinarias que puedan ayudar a una empresa a alcanzar sus objetivos. El propósito de la administración estratégica es generar y aprovechar nuevas y diferentes oportunidades para el futuro (David, Alba, Jasso, Clúa & Torres, 2013).

Se proponen tres etapas para realizar esta planificación, formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La primera etapa, y en la cual se encuentra el enfoque a lo largo de esta investigación consiste en el desarrollo de la visión y la misión, la identificación de capacidades y amenazas, externas para la empresa, el establecimiento de fortalezas y debilidades internas, creando objetivos a largo plazo, acompañados de estrategias de reemplazo y la selección de estrategias específicas (David, Alba, Jasso, Clúa & Torres, 2013).

Algunos de los beneficios de la administración estratégica para una organización son que le permite ser más proactiva que reactiva en la configuración del futuro, y permite a las empresas iniciar e influir en las acciones y, por lo tanto, controlar su propio destino.

El principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a desarrollar mejores estrategias a través de un enfoque más sistemático, lógico y racional de la selección estratégica. Los procesos, no las decisiones ni los documentos, son la entrada de gestión estratégica más importante, y la comunicación es la clave para el éxito de la gestión estratégica (David, Alba, Jasso, Clúa & Torres, 2013).

5.3.Enfoque sistémico

Bajo el enfoque de Harrscher (2006) todas las situaciones sociales, económicas, culturales, cualquiera en la que intervengan personas, son complejas. Y es importante tratar de entender por qué pasan las cosas que pasan, antes de intentar cambiarlas. Es decir, hay que observar el comportamiento y la interrelación que existe en un entorno para poder tomar mejores decisiones teniendo en cuenta todo el conjunto, no solo la parte que se desea cambiar.

El pensamiento sistémico es más que un conjunto de elementos interrelacionados con un objetivo común. “Somos nosotros los que lo hacemos sistema: al mirarlo, verlo como sistema, al decidir considerarlo integrante de una categoría que tiene ciertas propiedades” (Herrscher, 2006, p.40). También muestra que el estado del sistema no es una contingencia inherente a las cosas, sino una actitud o evaluación de cada cosa. Es decir, cómo lo consideramos, cómo lo vemos. Herrscher presenta tres clases de sistemas, los que encontramos en la naturaleza, los que encontramos diseñados por alguien y los que diseñamos nosotros.

El modelo de Excelencia de Gestión presentado se basa en el pensamiento sistémico, la “perspectiva de sistemas se refiere a administrar todos los componentes de la organización como uno solo, un todo único para lograr su misión, el éxito a largo plazo y conseguir un alto rendimiento” (Comité de Gestión de la Calidad, 2018, p.23).

Según el Comité de Gestión de la Calidad (2018), para gestionar con éxito el rendimiento general de una organización, se debe comprender a la organización como un sistema de actividades interdependientes. La síntesis, la regulación y la integración, son elementos que hacen que un sistema sea exitoso. Por integración se entiende con la mirada a la organización como un todo e incluye tanto las estrategias comerciales, las competencias básicas, los objetivos estratégicos, los planes de acción y sistemas de trabajo. En cuanto a la síntesis, se refiere a usar vínculos organizacionales clave para garantizar la alineación de planes, procesos, métricas y actividades. Por último, la integración se basa en la alineación para que los diversos componentes del sistema de gestión del desempeño puedan funcionar de manera totalmente interconectada, integrada y mutuamente beneficiosa para producir los resultados deseados (Comité de Gestión de la Calidad, 2018).

Cuando una organización adopta una perspectiva de sistemas, la alta dirección debe concentrarse, sobre todo en la estrategia y los clientes. La alta dirección tiene la función de supervisar, responder y gestionar el rendimiento en función de los resultados. Una perspectiva de sistemas utiliza objetivos, métricas, competencias básicas y conocimiento organizacional para estructurar las estrategias clave, para luego vincular esas estrategias a sus sistemas de trabajo y sus procesos clave. Por último, alinear los recursos de la organización para mejorar el rendimiento general y su impacto en el enfoque del cliente y las partes interesadas (Comité de Gestión de la Calidad, 2018).

Según Porter (2008), el reto para formular o crear una estrategia clara a menudo es principalmente organizacional y depende del liderazgo, lo que requiere líderes fuertes con capacidad para tomar decisiones. En muchas empresas, la gestión ha degenerado en la coordinación de las mejoras de rendimiento y la contratación. Sin embargo, el papel del líder es

más amplio e importante. Se indica también que la comunicación es la clave para una gestión exitosa. A través de un proceso participativo, es decir, a través del diálogo y la participación, tanto los directivos como los empleados se comprometen a apoyar a la organización (David, Alba, Jasso, Clúa & Torres, 2013). Para ello, es importante la implicación y el papel de los directivos para definir y comunicar la posición en la que se encuentra la empresa, hacer los ajustes necesarios y asegurarse del calce entre actividades (Porter, 2008).

5.4. Modelos de análisis organizacional

Existen diversos modelos y perspectivas de análisis organizacional que se pueden utilizar para realizar el diagnóstico de la situación actual de una organización para entender su desempeño. Las perspectivas de análisis pueden ser de índole financiera, actividades y recursos clave, evaluación de la gestión y capacidades de la organización, identificación de problemas que retienen a la organización para su avance, entre otros.

Entre los modelos más conocidos se encuentran el análisis Amofhit el cual recomienda evaluar factores internos, brindar información y tecnologías sobre el estado actual de la empresa en las categorías de administración y gestión, mercadeo, ventas y estudios de mercado, operaciones, logística e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, información y comunicación, sistemas, investigación y desarrollo. Este tipo de análisis se aplica, en su mayoría, para grandes empresas con estructuras definidas y con mayor cantidad de procesos y empleados que VM, por lo que se ha descartado el uso de este modelo. Otro modelo conocido es el de McKinsley el cual propone 7 ejes de análisis para el diagnóstico de fortalezas y debilidades, tales como estrategia, estructura, valores compartidos, habilidades, estilo y personal, pero no presenta un detalle con preguntas a profundidad sobre los ejes de análisis.

Se ha podido evidenciar en la revisión de la bibliografía anterior que la construcción de una estrategia deba ir de la mano con un pensamiento de enfoque sistémico con el fin de obtener una mirada integral de la organización. Malcom Baldrige en *Baldrige National Quality Program, Criteria for Performance*, presenta un modelo que evalúa gestión y capacidades de la organización, mediante un diagnóstico sistémico de la organización en siete categorías críticas del desempeño. Liderazgo, Planeamiento Estratégico, Enfoque en Clientes, Medición, Análisis y Conocimiento, Enfoque en Personal, Procesos y Resultados, en base al cual se ha seleccionado el Modelo de Excelencia en la Gestión como base para el análisis de la empresa VM.

El Modelo de Excelencia en Gestión ha sido construido en base a siete criterios: liderazgo, estrategia, clientes, medición, análisis y gestión del conocimiento, personal, operaciones y resultados, y ha sido diseñado para ayudar a la organización independientemente de su tamaño, sector o industria a identificar si la organización está haciendo las cosas tan bien como podría y

cómo debe mejorar o cambiar. El modelo posee un detallado cuestionario que desarrolla los siete criterios, los cuales revelan los retos claves para el éxito de una organización.

Por otro lado, “tanto las bases como el modelo se actualizan utilizando como referencia el Premio Malcolm Baldrige de los Estados Unidos de Norteamérica, pero incorporando información y experiencia de los Premios Nacionales a la Calidad de Latinoamérica y del Premio Iberoamericano a la Calidad” (Comité de Gestión de la Calidad, 2018, p. 6). Por lo que se puede evidenciar una adaptación a la realidad Latinoamericana. Por último, se puede evidenciar que participan en dicho Premio, tanto empresas de comercio como de servicio, grandes, intermedias, medianas y pequeñas. Por lo que VM siendo una empresa de servicios, de tamaño pequeña calificaría para participar del concurso y es válido aplicar este modelo a ella.

5.5. Modelo de Excelencia en la Gestión

En cuanto a los antecedentes del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, el Comité de Gestión de la Calidad, fue creado en el año 1989 y en el año 1991 se estableció un concurso motivacional del mejoramiento de la calidad. Desde 1993, se realizó la asociación con expertos del Premio Malcolm Baldrige en los EE. UU. para crear un modelo de liderazgo excepcional. En 1997, el concurso pasó a llamarse Premio a la Calidad.

La estructura y contenido del Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad del Perú se basa en el Premio Malcolm Baldrige de EE. UU. y se actualiza periódicamente. El modelo utilizado en la presente tesis corresponde a la versión 2015-2016 del Baldrige (Comité de Gestión de la Calidad, 2018). El cual es una adaptación del modelo americano y tiene aplicación para pymes.

El propósito del diseño de este modelo es realizar procesos de autoevaluación y postular a un Premio Nacional de la Calidad en el año 2018 en el Perú. Este modelo tiene tres características importantes para mejorar la competitividad:

- Ayudar a comprender y gestionar una organización de manera sistémica.
- Contribuir a la mejora del desempeño y los resultados.
- Facilitar la comparación y el intercambio de mejores prácticas.

5.5.1. Estructura del modelo

El Modelo de Excelencia en la Gestión tiene como objetivo ayudar a su organización. Este se divide en seis criterios de proceso interrelacionados y un criterio de resultado. Esto significa que ofrece siete aspectos clave de la gestión y el desempeño de la organización, como

se describe a continuación; liderazgo, estrategia, clientes, medición, análisis y gestión del conocimiento, personal, operaciones y resultados.

Figura 3: Estructura sistémica del Modelo de Excelencia en la Gestión



Este modelo incluye en análisis de un perfil organizacional, es decir analiza el contexto en el que se encuentra la organización. El liderazgo, la estrategia y los clientes construyen el ítem de liderazgo. Los tres siguientes criterios, el personal, las operaciones y los resultados construyen los resultados, es decir todas las acciones reflejadas en el desempeño de la organización.

En cuanto a la medición, análisis y gestión del conocimiento constituye el eje del sistema ya que es esencial para la gestión eficaz y los sistemas basados en evidencia en las organizaciones para mejorar su desempeño y la competitividad (Comité de Gestión de la Calidad, 2018)

Los siete criterios anteriores se encuentran subdivididos en diecisiete subcriterios y áreas a abordar los cuales se utilizarán como guía para construir el cuestionario en base al cual se realizará en análisis de las fortalezas y debilidades de la organización. Las preguntas formuladas se encuentran en el anexo D. Criterios y preguntas del Modelo de Excelencia en Gestión.

5.5.2. Características del modelo

El Modelo de Excelencia de la Gestión es un modelo orientado a resultados y está enfocado en la vista externa: cómo te ven los clientes y las partes interesadas; y la vista interior: qué tan eficientes y eficaces son tus operaciones y la vista futura. Los resultados del análisis de este modelo están orientados a productos y procesos, orientación hacia el cliente, orientación

hacia el personal, liderazgo y gobierno organizacional y por último resultados financieros y de mercado.

Aunque el modelo se basa en requisitos orientados a resultados, los estándares de éste no son prescriptivos, sino flexibles. Es decir, pueden modificarse de acuerdo con los requerimientos, necesidades y situación de cada organización. Es así como para esta investigación los criterios se utilizarán como guía para ordenar la recolección de información y análisis.

Por último, este modelo está basado en una perspectiva de sistema que alinea los objetivos de toda la organización a las metas de esta. Esta estrategia es útil sobre todo cuando las metas cambian en el tiempo y requiere que la relación entre sus criterios se mantenga y retroalimente. Los resultados del análisis de los criterios presentados en el modelo derivan en un ciclo de mejoras para la organización que se dividen en cuatro etapas: enfoque, despliegue, aprendizaje e integración. De esta forma, las evaluaciones conducen a acciones que ayudan a mejorar el desempeño en todas las áreas.

A continuación, se presentan los criterios y subcriterios del modelo en base a los cuales se formularán las preguntas para la presente investigación.

Figura 4: Criterios y subcriterios del Modelo de Excelencia en la Gestión

N.º	Criterio	N.º	Subcriterio
P	Perfil Organizacional	P1	Descripción Organizacional
		P2	Situación Organizacional
1	Liderazgo	1.1	Liderazgo de la Alta Dirección
		1.2	Gobierno y Responsabilidad Social
2	Estrategia	2.1	Desarrollo de Estrategias
		2.2	Implementación de la Estrategia
3	Clientes	3.1	Voz del Cliente
		3.2	Compromiso del Cliente
4	Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	4.1	Medición, Análisis y Mejora del Desempeño Organizacional
		4.2	Gestión del Conocimiento, Información y Tecnología de la Información
5	Personal	5.1	Ambiente del Personal
		5.2	Compromiso del Personal
6	Operaciones	6.1	Procesos de Trabajo
		6.2	Eficacia Operativa

Adaptado de Comité de Gestión de la Calidad (2018).

Finalmente, el Modelo de Excelencia en la Gestión al tener una perspectiva de sistema gestiona todos los componentes de una organización como un todo unificado utilizando una

perspectiva de sistemas para lograr su misión, éxito sostenido y alto rendimiento. Como se ha podido evidenciar en información recolectada previamente, el principal cliente de VM es el Estado Peruano, por lo que cumplir con los lineamientos y protocolos establecidos por este es indispensable para el correcto funcionamiento de la empresa. Contar con un análisis basado en un enfoque sistémico de la organización guiará a VM a tener un mejor desempeño organizacional y manejo adecuado de sus procesos alineados a metas y objetivos para luego poder desembocar en resultados óptimos para la organización.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Actualidad

Según el World Economic Forum (2021), durante el año 2020, el panorama empresarial se ha vuelto mucho más precario debido a la incertidumbre y la confusión prolongada en los enfoques de respuesta a una pandemia causada por el Covid-19.

Las empresas han tenido que lidiar con crisis económicas y de salud que han provocado nuevos protocolos de participación de empleados y clientes, trabajo remoto a una escala sin precedentes, reestructuración de la cadena de suministro e innumerables cierres, fusiones y asociaciones creativas (World Economic Forum, 2021).

Si bien muchas empresas innovaron y se adaptaron al entorno que cambia rápidamente y ganaron participación de mercado en el proceso, no todas lo han hecho.

En el Perú, la industria se enfrenta a constantes interrupciones y los líderes deben vigilar de cerca tres factores críticos de riesgo: político, tecnológico y social.

La pandemia del coronavirus (COVID-19) tuvo impacto en las economías de América Latina y el Caribe, manifestándose a través de factores externos e internos cuyo efecto conjunto condujo a una contracción que la región no ha sufrido desde 1914 y 1930. Según el Informe especial COVID-19 N° 2, titulado Dimensionar los efectos del COVID-19, la caída del PBI sería la mayor de la historia. Esto sería comparable a la Gran Depresión de 1930, cuando el PBI cayó un 5% (CEPAL, 2020b).

El informe antes mencionado también señaló que la crisis generada por el nuevo coronavirus se ha transmitido a América Latina a través de cinco canales, incluida una disminución del comercio internacional, la caída de los precios de las materias primas, una mayor aversión al riesgo y un empeoramiento de las condiciones financieras mundiales. Generando así menor demanda de servicios de viaje y menos transferencias de dinero.

Las medidas de contención dividen en tres grupos la participación del PBI de los Países según el impacto que ha causado en ellos el coronavirus (COVID-19) (ver Figura 5). Se dividen en los más afectados, medianamente afectados y menos afectados.

Los menos afectados: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. Los medianamente afectados: explotación de minas y canteras, industrias manufactureras, suministro de electricidad, gas y agua, construcción, intermediación financiera, inmobiliarias, servicios empresariales y de alquiler, administración pública, servicios sociales y personales.

Los más afectados: comercio al por mayor y al por menor, reparación de bienes, hoteles y restaurantes, transporte, almacenamiento y comunicaciones, servicios en general (CEPAL, 2020b, p.12)

Figura 5: Participación en el PIB según intensidad del impacto del COVID-19

Cuadro 4 | América Latina: participación en el PIB de los sectores productivos según intensidad del impacto del COVID-19
(En porcentajes)

	Sectores			Total
	Menos afectados	Medianamente afectados	Más afectados	
Argentina	10,5	63,6	25,9	100,0
Bolivia (Estado Plurinacional de)	14,4	65,0	20,6	100,0
Brasil	7,9	75,8	16,4	100,0
Chile	3,7	75,0	21,4	100,0
Colombia	6,8	71,0	22,2	100,0
Costa Rica	5,3	71,7	23,0	100,0
Ecuador	9,9	66,5	23,6	100,0
Guatemala	10,5	59,1	30,4	100,0
El Salvador	10,4	65,5	24,1	100,0
Honduras	12,1	63,6	24,3	100,0
México	3,4	65,9	30,7	100,0
Nicaragua	16,2	59,9	23,9	100,0
Panamá	2,4	62,1	35,5	100,0
Perú	6,3	67,4	26,3	100,0
Paraguay	12,1	87,9	0,0	100,0
Uruguay	6,7	54,8	38,5	100,0
Venezuela (República Bolivariana de)	5,1	72,5	22,4	100,0

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales.
Nota: Cálculos sobre la base del nivel de PIB en términos reales de 2019.

Fuente: CEPAL (2020b).

Al brindar servicios profesionales y tener relación con el sector construcción, VM, según las cifras de la figura anterior, estaría en el rango de las empresas medianamente afectadas por los impactos del Covid-19. En el Perú, el 67.4% de sectores estarán medianamente afectados, un 26.3% serán los más afectados, y solo un 6.3% poco afectados. Es decir que la mayoría de los sectores sufrirán algún tipo de cambio y tendrán que adaptarse a estos para poder sobrevivir.

2. PYMES

“Las pequeñas y medianas empresas ocupan un lugar importante en la economía nacional, ya que contribuyen significativamente al producto interno bruto (PIB) y emplean al 75% de la población económicamente activa (PEA)” (CCL, 2018, p.1).

Se conoce que las pequeñas y medianas empresas enfrentan grandes desafíos, ya que quieren competir y son conscientes que deben producir con calidad. Las pymes tienen ahora muy claros sus objetivos y la forma de conseguirlos. Se plantean estrategias de diversos niveles y relacionadas a todas sus áreas, tales como producción, comercio, administración e inversión tecnológica. Por otro lado, también se preocupan por buscar soporte financiero a corto y mediano plazo para demostrar estabilidad y poder realizar inversiones (CCL, 2018), precisó Yolanda Torriani, la presidenta de la Cámara de Comercio de Lima. También se señaló que la inversión del 2018 demuestra la gran importancia que tienen las pymes en términos de generación de empleo y producción en el país, pero a su vez que la mayoría de ellas no tiene acceso a las herramientas que utilizan las empresas más grandes en su proceso de expansión. Asimismo, indicó que las pymes también tenían dificultades para contratar y retener trabajadores capacitados y comercializar sus productos y servicios y, como resultado, la mayoría de estos negocios finalmente desaparecieron después de 3 años (CCL, 2018).

Lo antes mencionado aplica para VM en cuanto a dificultad para contratar y retener personal capacitado, ya que a lo largo de los años se ha podido evidenciar fuga de talentos y rotación de personal constante, pero a pesar de las dificultades no ha desaparecido del mercado y actualmente tiene más de 50 años.

En el año 2020, las pequeñas empresas disminuyeron en 0,7% respecto al año 2019, representando así el 3,7% del total nacional peruano. Encontrándose en la provincia de Lima el mayor número de pequeñas empresas, 59 mil 397 que representa el 58,2% del total, le siguen Arequipa con 5 mil 212 (5,1%), La Libertad con 4 mil 922 (4,8%) (INEI, 2022).

Teniendo en cuenta la actividad económica, de las pequeñas empresas, la gran mayoría realiza la actividad de comercio y reparación de vehículos automotores representada por el 39,1%, “le siguen servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial con 11,7%, transporte y almacenamiento con 10,1% y las industrias manufactureras con 6,1% del total de pequeñas empresas, entre las más importantes” (INEI, 2022, p. 33). El mayor crecimiento con referencia al año 2019 lo experimentaron las pequeñas empresas, en los rubros; “de actividades de explotación de minas y canteras (13,2 %), en segundo lugar, las actividades de servicios de comidas y bebidas (10,7%), las industrias manufactureras encuentran en tercer lugar con un crecimiento de 6,1% (INEI, 2022, p. 33). (ver Figura 6).

Figura 6: Pequeña empresa, según actividad económica 2019-2020

Actividad económica	2019	2020		Var % 2020/19
		Absoluto	Porcentaje	
Total	102 638	101 926	100,0	-0,7
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	3 264	3 123	3,1	-4,3
Explotación de minas y canteras	1 245	1 409	1,3	13,2
Industrias manufactureras	9 594	10 177	10,0	6,1
Electricidad, gas y agua	505	494	0,5	-2,2
Construcción	7 976	7 336	7,2	-8,0
Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas	39 665	39 877	39,1	0,5
Transporte y almacenamiento	10 325	10 313	10,1	-0,1
Actividades de alojamiento	921	961	0,9	4,3
Actividades de servicio de comidas y bebidas	3 269	3 620	3,6	10,7
Información y comunicaciones	2 405	2 498	2,5	3,9
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	12 125	11 957	11,7	-1,4
Otros servicios 1/	11 344	10 161	10,0	-10,4

1/ Incluye financieras, seguros, inmobiliarias, enseñanza, salud, artísticas, entretenimiento y otros servicios.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Fuente: INEI (2022).

Con respecto a las actividades de servicios, el número de pequeñas empresas de este rubro para el año 2020 registró una reducción de 1,4 % a nivel nacional en comparación al año 2019 (INEI, 2022). VM representa a una de estas 11 mil 957 empresas, ya que es pyme y brinda un servicio profesional de ingeniería civil.

Del año 2016 al 2020 las microempresas fueron las que presentaron el mayor incremento en lo que respecta al promedio anual, con el 7,2%, seguidas por las pequeñas empresas las cuales crecieron durante el mismo periodo un 2,4% y por último las medianas empresas, las cuales crecieron un 4,2% (INEI, 2022).

En cuanto al escenario de las pymes, frente a la pandemia del Coronavirus desatada en el año 2020, las micro y pequeñas empresas fueron de las más afectadas. El estado de emergencia y el aislamiento obligatorio provocaron una importante caída de la demanda de sus productos y las restricciones impidieron obtener la mano de obra que necesaria para realizar los trabajos. Esto generó una seria desventaja en las pymes ya que muchas de ellas están relacionadas con la manufactura y el servicio (IEDEP- CCL, 2020).

Utilizando como indicador la variación del PBI, en relación a la actividad económica peruana, éste bajó a un 13.3% en el 2020, con respecto al año 2019 en donde se mantenía positivo con un 2.2% (BCRP, 2021).

Frente a esta situación durante el año 2020, el Estado Perú otorgó garantías de préstamos a las pymes y anunció un fondo de apoyo empresarial de \$85 millones, para que las micro y pequeñas empresas puedan seguir pagando los salarios a sus empleados (Gestión 2020).

Entre el 23 de abril y el 11 de mayo del 2020, el BCRP realizó 11 subastas con un monto total adjudicado de S/27,154 millones, un 91% mayor a lo aprobado en marzo del mismo año mediante el Decreto Legislativo N.º 1455. La tasa promedio a la cual se han adjudicado estos recursos fue de 1.09% (MEF, 2020).

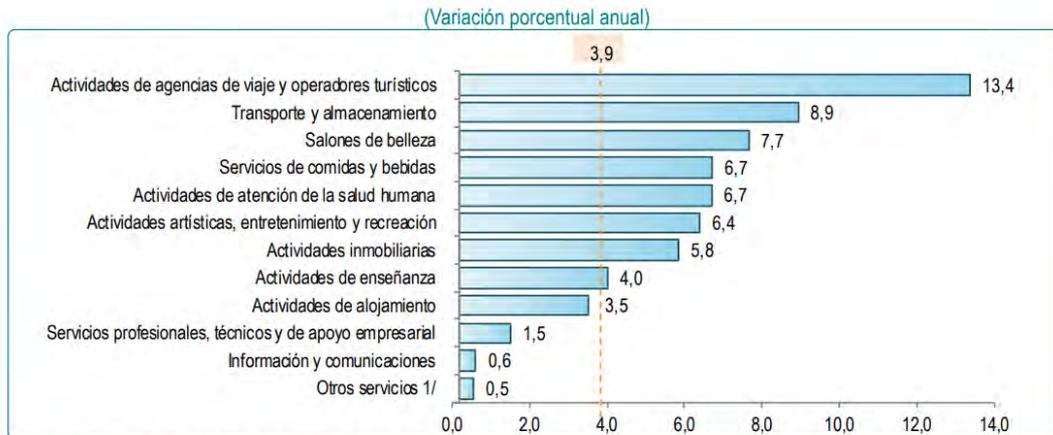
En el año 2020, se otorgaron créditos a diversos sectores por un monto de aproximadamente S/ 9,237 millones. Las empresas beneficiadas fueron 16,773. La mayoría de estas pertenecientes al sector comercio (7,200), seguidas por el sector manufacturero (2,350), luego el sector transporte (2,013) y por último el sector hotelero registró a 671 beneficiados (MEF, 2020).

Uno de los programas de crédito del Estado es Reactiva Perú, el programa de garantías más grande en la historia del Perú y, que alcanzó a los S/60,000 millones, o lo equivalente a 8 puntos porcentuales del PBI (MEF, 2020).

Según el presidente de VM, es cierto que, como pyme vinculada al sector servicios, ha sido afectada por las medidas de restricción frente al Covid-19 y ha tenido que parar sus actividades por aproximadamente tres meses durante el 2020. Ante ello, el gerente general indica que VM ha podido aplicar al fondo empresarial de apoyo Reactiva para solicitar un crédito de aproximadamente 700 mil soles a un banco nacional y reiniciar sus servicios, además pudo pagar la deuda en el plazo de dos años y con intereses mínimos.

En cuanto a las empresas según su actividad económica, el 46,69% de las empresas del Perú se dedican a actividades económicas relacionadas con el comercio de vehículos, siendo las actividades con mayor de empleo. En cuanto a los servicios profesionales, estos se ubican en el tercer lugar con 10,02% (INEI, 2015, p. 18). (ver Figura 7).

Figura 7: Empresas según actividad económica 2018



1/ Incluye financieras, seguros, administración pública y otras actividades de servicios.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Fuente: INEI (2019).

3. Construcción

Según el informe del BCRP (2019), el sector de la construcción creció 1,5% en 2019, gracias a los proyectos inmobiliarios y el desarrollo de centros comerciales y de negocios, a pesar del lento avance de las obras públicas. (ver Figura 8).

Figura 8: PBI Sector construcción



Fuente: BCRP (2019).

La Cámara Peruana de la Construcción (Capeco) pronosticó que la industria de la construcción se contraerá en un 10,5% en 2020 por el Covid-19, la mayor reducción ese año, citando la situación productiva que se vivió por el Covid-19. En la Figura 11, se puede apreciar

que en el año 2019 el PBI del sector construcción es positivo, y el promedio anual desde el 2010 hasta el 2019 es 4,6%. También cabe recordar que, ante la situación de emergencia y la suspensión de actividades productivas por el nuevo coronavirus, el sector construcción se mantuvo estable con 5,21% en enero y 5,14% en febrero del 2020 (BCRP, 2021).

La caída del sector construcción durante el año 2019 afectó a VM, ya que los servicios que ofrece están relacionados con este sector. Al no tener movimiento el sector construcción repercute en que tampoco se necesiten servicios de consultoría.

A pesar del Covid-19 en el sector construcción, el Gobierno continuó sumando esfuerzos para reactivar la economía del país, en conjunto con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a través de Provías Nacional, ha priorizado la reanudación de la construcción de 10 obras viales y 42 puentes (MTC, 2020). El reinicio de estas obras implica la ejecución en 1,127 kilómetros de carreteras en la Red Vial Nacional y representa una inversión de alrededor de S/ 4,084 millones, lo que permite, a su vez la reactivación de alrededor de 3 mil puestos de trabajo. Este contexto favorece a VM ya que el sector en el que se desempeña está priorizado para reactivarse y puede continuar con sus actividades.

La reanudación de las obras se inició bajo estrictos protocolos sanitarios considerando los lineamientos del MTC en favor de la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID – 19. Estas medidas a pesar de estar orientadas a la protección de los trabajadores representan un gasto adicional no contemplado para las empresas y también conlleva una gran responsabilidad. Asimismo, se indicó que cada proyecto deberá contar con un protocolo de prevención de COVID para las operaciones diarias y también para el tratamiento de los casos sospechosos o casos confirmados por coronavirus (MTC, 2020).

Según la revista Perú Construye (2021), a inicios del 2021 resalta la ejecución en transporte (S/ 468 millones) y educación (S/ 189 millones), estos fueron los únicos rubros que contaron con un avance del más del 3% de su presupuesto anual de inversiones. Entre los proyectos que se avanzaron con normalidad, destaca la Línea 2 del Metro de Lima, con un monto de ejecución equivalente a más de un quinto de su PIM 2021.

Estos lineamientos presentan un panorama alentador para el sector construcción y por lo consiguiente a las actividades conexas a este, como el diseño de infraestructura vial que realiza VM. Al permitirse reactivar los trabajos siguiendo ciertos protocolos, VM puede seguir con sus actividades y recuperarse del *stand-by* que hubo por la cuarentena nacional, recuperar sus operaciones y seguir en actividad. Es así como para el año 2021 surge la recuperación sobre todo en el sector construcción el cual presentó la mayor variación de crecimiento frente a los demás

sectores con un (+34,5%), debido a la priorización y continuación de obras públicas y privadas (BCRP, 2021).

4. Consultoría en infraestructura vial

Según el Banco de Desarrollo de América Latina, uno de los mayores desafíos que enfrenta América Latina en términos de infraestructura industrial y social es, sin duda, la mejora del sector vial. Esta es la región más urbanizada del mundo en desarrollo, donde el transporte por carretera es significativamente mejor que el ferroviario (90 % frente a 10 %).

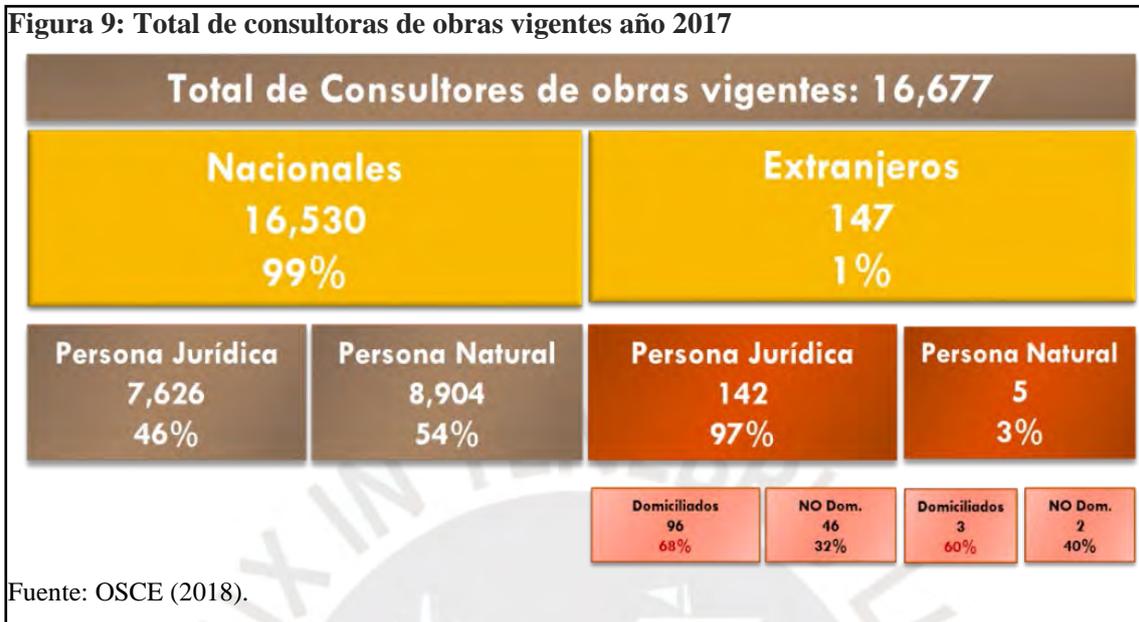
La pandemia mundial provocada por el Covid-19 ha generado una fuerte caída del consumo y la inversión. El Foro Económico Mundial predice que el PBI de la región se contraerá en un promedio de alrededor del 8,1%, lo que es más desfavorable que la mayoría de los pronósticos globales. También se espera que América Latina se recupere en un promedio de 3,6% del PIB en 2021, que es inferior a otras economías emergentes. Por otro lado, el estudio mostró que, en el transporte, los proyectos viales proporcionan el mayor retorno económico, contribuyendo 3 veces más al crecimiento que las inversiones en otras formas de transporte, como puertos, aeropuertos o ferrocarriles. En este sentido, es importante focalizar las inversiones en proyectos que se identifiquen como necesarios, rápidos de implementar y con un alto nivel de generación de empleo.

Esto quiere decir que una de las tendencias actuales para la recuperación del PBI en América Latina debería estar enfocada en la inversión en proyectos de transporte, que justamente es el *Core business* de VM.

A nivel nacional, no se evidencia mucha información sobre la consultoría en ingeniería. Las estadísticas encontradas durante la investigación son de las consultoras que contratan en su mayoría con el Estado. Esta información se encuentra en el OSCE, Organismo Supervisor de Contrataciones con el Estado, en el registro nacional de proveedores. La información de las consultoras que prestan servicios a empresas privadas es escasa. VM presta servicios tanto a empresas privadas como al Estado. Según el gerente general, durante los últimos años los servicios privados han bajado y han prevalecido los servicios prestados al Estado. La proporción que indicó es del 30% servicios con privados y 70% de servicios al Estado.

Según el OSCE (2021), para el año 2020 el número de consultores de obras vigentes y habilitados fue de 33,526. De estos, los que se adjudicaron obras fueron 1,852, siendo el 74.5% de consultoras nacionales y 25.5 % extranjeros. En Lima se concentraron 5,653 empresas de las

cuales fueron adjudicadas 312. VM pertenece a estas 312 consultoras nacionales, adjudicando en el 2020, 5 contratos. (ver Figura 9).



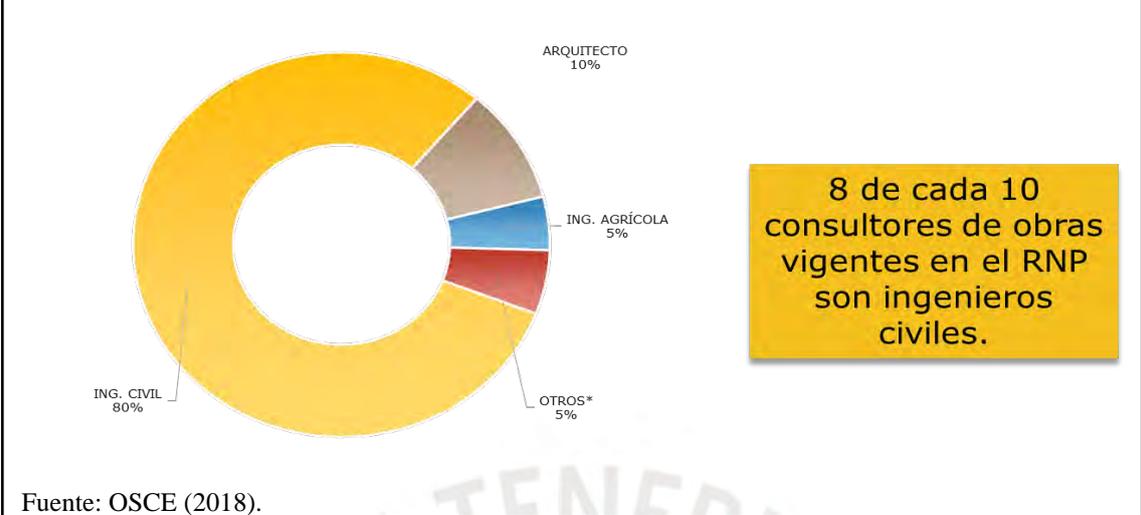
En cuanto al panorama nacional la distribución de consultoras nacionales se concentra mayormente ubicada en Lima con un 17.7% que corresponde a 2,934 empresas.

En cuanto a las consultoras extranjeras la gran mayoría son españolas 79, seguidas por colombianas 14, brasileñas 6, portuguesas 6 entre otras.

Según OSCE (2018), las especialidades en las que se desempeñan los consultores de obras son obras urbanas de edificaciones, obras viales y puertos, obras de saneamiento, obras electromecánicas, energéticas y de telecomunicaciones, por último, obras de irrigación. Un consultor de obras puede tener una o más especialidades. En el caso de VM, solo desarrolla la especialidad de obras urbanas viales.

Con respecto al personal que se emplea de manera recurrente en las consultoras de ingeniería, la mayoría representado por un 80% son ingenieros civiles, un 10% son arquitectos, 5% agrícolas y 5% de otras profesiones (ver Figura 10).

Figura 10: Personal empleado en empresas de consultoría



En el caso de VM se puede evidenciar estos lineamientos ya que su equipo de planta está compuesto por 90% ingenieros civiles y 10% arquitectos. De 6 personas pertenecientes al área de Proyectos, 5 son ingenieros civiles y 1 es arquitecto.

Según la OSCE (2016), desde el 2014 hasta septiembre del 2016, un total de 3,193 consultores de obra en todo el país han supervisado proyectos por un monto total de 842,7 millones de soles, en su mayoría con participación en consorcio con otras empresas pares.

Figura 11: Consultores de obra con mayor monto adjudicado entre el 2014-2016

RUC	NOMBRE RUC	MONTO ADJUDICADO (en millones de S/.)				
		2014	2015	2016*	MONTO ADJUDICADO TOTAL	MONTO ADJUDICADO EN CONSORCIO
20262241441	ACRUTA & TAPIA INGENIEROS S.A.C.	S/. 17,8	S/. 20,9	S/. 1,0	S/. 39,7	S/. 37,3
20101345018	HOB CONSULTORES S.A.	S/. 23,6	-	-	S/. 23,6	-
20101064191	CESEL S A	-	S/. 18,4	-	S/. 18,4	-
20503563704	CHUNG & TONG INGENIEROS S.A.C.	S/. 1,8	S/. 10,8	-	S/. 12,6	S/. 10,8
20108576431	MOTLIMA CONSULTORES SA	S/. 11,9	-	-	S/. 11,9	S/. 11,9
20525064418	HCC INGENIERIA S.A.C.	S/. 0,4	S/. 5,8	-	S/. 6,1	S/. 6,1
20100878489	CORPORACION PERUANA DE INGENIERIA S.A.- CORPEI S.A.	-	S/. 5,0	S/. 1,0	S/. 6,0	S/. 1,4
20100356270	GMI S A INGENIEROS CONSULTORES	-	-	S/. 6,0	S/. 6,0	-
20554360450	LKS INGENIERIA S. COOP - SUCURSAL PERU	S/. 6,0	-	-	S/. 6,0	-
20553360910	EUROCONSULT SUCURSAL PERU	S/. 0,0	S/. 5,9	-	S/. 5,9	-

Fuente: CONOSCE
 Elaboración: Oficina de Estudios e Inteligencia de Negocios
 (*) Datos a Setiembre

Fuente: OSCE (2016).

En cuanto a la competencia de VM, entre las 10 empresas consultoras de obras con mayor monto adjudicado entre el 2014 y 2016 se encuentran Acruta & Tapia Ingenieros SAC, HOB Consultores SA, CESEL SA y Motlima Consultores SA (ver Figura 11). VM se encuentra muy

por debajo de estas cifras ya que sus montos adjudicados anuales, por ejemplo, en el año 2019 no superan los tres millones de soles.

En cuanto a la realidad actual de las empresas consultoras en ingeniería frente a las repercusiones del Covid-19, se ha realizado una encuesta por parte de la Federación Panamericana de Consultoría en el mes de abril del año 2020, siendo la realidad peruana la siguiente; pérdida y suspensión de proyectos en gran medida, total caída y pérdida de nuevas oportunidades de negocios, servicios y concursos públicos, se ha identificado frecuente retraso de pagos por parte de las entidades contratantes (Estado y Privado). En cuanto a las prácticas de las empresas consultoras, se ha recurrido en gran medida a la suspensión temporal del personal sin goce de haberes.

5. Empresa VM

VM es una pyme dedicada a servicios especializados en estudios de ingeniería vial, supervisión de obras y estudios ambientales. Cuenta con una experiencia de 53 años en el mercado nacional, y una plana de profesionales calificados la cual emplea el uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus labores.

Actualmente, la empresa cuenta con 20 trabajadores. Su estructura comprende 4 áreas, Gerencia de Administración (4 personas), Gerencia de Marketing (4 personas), Gerencia de Proyectos (6 personas) y Laboratorio (4 personas). Estas áreas se encuentran bajo la dirección de la Gerencia General (1 persona) y la Presidencia (1 persona). VM evidencia una estructura orgánica que se despliega de manera funcional en forma vertical (ver Anexo G).

En primer lugar, la empresa se encarga en satisfacer las necesidades de sus clientes, entre los cuales se encuentran las compañías constructoras nacionales e internacionales; empresas privadas como centros comerciales, supermercados, universidades, inmobiliarias, empresas concesionarias de aeropuertos, industrias; y entidades gubernamentales como Ministerios, Gobiernos Regionales y Municipalidades. Entre los clientes más relevantes se encuentran Provias Nacional y Provias Descentralizado, EMAPE (Empresa Administradora del Peaje), Las Municipalidades de Surco, Miraflores y San Isidro, así como Gobiernos Regionales de Amazonas y Arequipa. En cuanto a los clientes privados, entre los más relevantes se encuentran el Jockey Plaza, Tottus y Aeropuertos del Perú.

En segundo lugar, satisface las solicitudes de proyectos de transporte urbano y regional, incluyendo diseño de carreteras, caminos vecinales, caminos rurales y mineros, arterias urbanas, pasos a desnivel e intercambios viales; las necesidades de soluciones viales como accesos y

estacionamientos para proyectos de construcción; los requerimientos de Estudios de Impacto Vial y Ambiental para proyectos de los sectores transporte, vivienda y construcción; y las necesidades de supervisiones de obras de construcción. Para el año 2020 VM cuenta con 6 proyectos vigentes, para clientes del sector público, cantidad que ha ido disminuyendo a través de los años, en comparación a años anteriores en los que se ha podido adjudicar hasta un promedio de 15 proyectos. En cuanto a montos adjudicados el año 2018, este fue el mejor para VM pues obtuvo proyectos por más de tres millones de soles; por el contrario, el año más bajo es el 2020 en el que no se llegó a superar el millón de soles (ver Anexo I).

En tercer lugar, los requerimientos mencionados se satisfacen mediante el *know how* de VM, que se caracteriza por la experiencia de 53 años en el mercado, la reputación confiable ante potenciales clientes y la dedicada atención a los clientes actuales. Además, la plana de profesionales incluye jóvenes ingenieros y profesionales experimentados con más de 30 años en la industria. Asimismo, VM cuenta con herramientas tecnológicas, incluyendo software de AutoCAD y AutoCAD Civil 3D, y hardware apropiados para el desarrollo de sus actividades.

En la página web de VM (2018) se puede observar que se encuentra ubicada en el distrito de Lince y también se puede encontrar su visión, misión y los valores (5 en específico). Asimismo, se puede evidenciar que VM posee 4 certificaciones ISO, la 9001 de calidad, la 14001 ambiental, la 45001 de seguridad y las 37001 de antisoborno.

Por último, en cuanto al ámbito financiero, VM presenta ventas positivas en el rango de 2.5 millones de soles anuales en promedio y genera utilidad entre los años 2016 y 2018, lo cual se evidencia en un incremento de rentabilidad de un 3% aproximado entre estos años. Para el 2019 las ventas de VM caen a 1.5 millones y no se registra utilidad ese año. Para el 2020, las ventas siguen disminuyendo, y son las más bajas con respecto a los demás años, lo cual no alcanza siquiera al millón de soles. La rentabilidad baja en más del 100% (ver Anexo H).

En cuanto al capital de la empresa durante los años 2016 al 2020, ha sido el mismo el cual representa un monto de 3.6 millones de soles y, en cuanto al patrimonio, este ha ido reduciéndose frente a las pérdidas presentadas en la empresa desde el año 2019 en adelante.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

1. Alcance de la investigación

El alcance que tiene esta investigación es descriptivo para lo cual previamente se realizó una etapa exploratoria. Es de alcance descriptivo, ya que se busca identificar cómo ha operado VM hasta ahora. Como indican Saunders, Lewis y Thornhill (2016), es necesario conocer el fenómeno a ser estudiado antes de pasar a recolectar la data. Es por ello que se obtuvo la información de la empresa para, luego, poder ahondar más sobre el manejo de sus procesos y prácticas. Asimismo, la investigación con alcance descriptivo pretende precisar los atributos, dimensiones y características de los fenómenos organizacionales sin precisar su relación (Pasco & Ponce, 2015). Se recopiló la información a través de entrevistas a la gerencia general, gerencias de áreas y personal de VM, así como a expertos en temas de consultoría y recursos humanos.

Por otro lado, la etapa exploratoria previa se dio, porque el objetivo es indagar un tema o problema poco estudiado o investigado, del cual se tienen preguntas o no se ha realizado un abordaje con anterioridad; es decir, cuando una revisión de la literatura ha demostrado que solo existen pautas e ideas inexploradas que están remotamente relacionadas con el problema en estudio, o si se quiere explorar temas y áreas desde una nueva perspectiva (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). En este caso, se evidencia escasa información sobre consultoría en ingeniería en el Perú y la gestión en estas. Por lo tanto, se indagará más a fondo en la consultora VM para poder proponer mejoras que puedan que luego se puedan traducir en estrategias sólidas teniendo en cuenta el contexto actual por el que atraviesa la organización.

2. Enfoque de la investigación

El enfoque para el presente trabajo es cualitativo. Se realizaron entrevistas al personal de la empresa (gerente general, gerencias de áreas y trabajadores) y a expertos en los temas de recursos humanos y consultoría. La investigación cualitativa puede desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recopilación y el análisis de datos (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). La información que se obtuvo a través de este enfoque es valiosa para entender cuáles han sido y son las prácticas y políticas de estrategia de VM, así como ahondar en la identificación de recursos, capacidades y falencias en el manejo de la organización.

Para la presente investigación, se aplicaron 4 categorías de recolección de información: tres tipos de entrevistas y un cuestionario complementario (ver Tabla 1).

La primera categoría de recolección de información fueron entrevistas semi estructuradas exploratorias y se realizaron con el fin de conocer el marco contextual donde se encuentra la

empresa VM. Las entrevistas fueron realizadas a dos tipos de expertos: especialistas de en Recursos Humanos (2 personas) y especialistas en Consultoría (4 personas).

La segunda categoría de recolección de información fueron las entrevistas a profundidad semi estructuradas a trabajadores de la empresa VM (se excluyeron los rangos gerenciales). Estas se realizaron con el fin de conocer la postura de los trabajadores respecto a RRHH y se basaron en el modelo de Longo (ver Anexo A). La información recolectada de las entrevistas enfocadas en recursos humanos se utilizó para ahondar en cinco de las seis variables del Modelo de Excelencia en Gestión. Se excluyó a la variable clientes, pues los trabajadores no pueden tomar decisiones de gestión en base a clientes. Es necesario resaltar que también se utilizaron las preguntas de dicho modelo. Las entrevistas fueron aplicadas de manera individual a 11 de los 20 integrantes de VM.

La tercera categoría de recolección de información fueron las entrevistas semi estructuradas las cuales estuvieron basadas en las 6 variables del modelo de Excelencia en Gestión (ver Anexo D), utilizando como guía las preguntas que ofrece el modelo. Esta entrevista fue aplicada a la alta dirección de VM: al Presidente de la empresa, quien es el ex dueño de la empresa; así como, al nuevo gerente general de VM. Estas entrevistas tuvieron como objetivo recoger información sobre cómo, desde la perspectiva de la alta dirección, se está manejando la empresa.

La cuarta categoría de recolección de información fue la aplicación de un cuestionario complementario basado en el modelo de Excelencia de Gestión (ver Anexo E) a los 11 trabajadores a quienes en un principio se les aplicó la entrevista en relación a RRHH. El objetivo de la aplicación de este cuestionario fue complementar información sobre la variable “clientes” que no se habían tocado en la tercera categoría de recolección de información y profundizar en las otras 4 variables que sí se habían tocado en dicha categoría. Vale resaltar que este cuestionario no incluyó la variable “liderazgo”, ya que las preguntas están más dirigidas a la alta dirección que a los trabajadores. A su vez, permitió contrastar si la información de los trabajadores coincidía con la de la alta gerencia. Este cuestionario se realizó mediante Google Forms, por no haber hallado disponibilidad del personal para entrevistas presenciales.

Tabla 1: Listado de instrumentos de recolección aplicados

Categoría	Tipo de entrevistado	Nº personas	Instrumentos de recolección	Material utilizado	Modelo teórico	Fecha de trabajo de campo
1	Expertos	2	Entrevista semi estructurada	ANEXO B: Entrevista individual a especialista en Recursos Humanos	Ninguno	Mayo – Junio 2020

Tabla 1: Listado de instrumentos de recolección aplicados (continuación)

Categoría	Tipo de entrevistado	Número de personas	Instrumentos de recolección	Material utilizado	Modelo teórico	Fecha de trabajo de campo
1	Expertos	4	Entrevista semi estructurada	ANEXO C: Entrevista individual a especialista en Consultoría	Ninguno	Mayo – Junio 2020
2	Trabajadores	11	Entrevista semi estructurada	ANEXO A: Entrevista para trabajadores	Longo	Octubre - Noviembre 2020
3	Presidencia (Exdueño)	1	Entrevista semi estructurada	ANEXO D: Criterios y Preguntas del Modelo de Excelencia en Gestión	Excelencia de Gestión	Octubre 2020 y Enero 2021
	Gerencia General (nueva)	1	Entrevista semi estructurada	ANEXO D: Criterios y Preguntas del Modelo de Excelencia en Gestión	Excelencia de Gestión	Febrero 2022
4	Trabajadores	11	Cuestionario complementario	ANEXO E: Cuestionario a personal de VM	Excelencia de Gestión	Febrero 2022

3. Diseño de investigación

La presente investigación tendrá por diseño un estudio de caso, ya que se propone realizar un análisis de una organización específica con características particulares. Los estudios de casos se pueden definir como investigaciones que utilizan procesos cuantitativos, cualitativos o mixtos; realizando un análisis intensivo para responder a la formulación de problemas, probar hipótesis y desarrollar una teoría (Hernández, Sampieri y Mendoza 2008 citado en Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Para esta investigación el estudio de caso será de un diseño no experimental, ya que solo se recolectará la información existente, sin intervención alguna, asimismo, se valdrá de las diferentes herramientas de la investigación cualitativa. En este caso, el estudio de una unidad es la empresa VM.

Por último, mediante este estudio de caso se busca proponer mejoras organizacionales para una consultora de ingeniería nacional, en base a sus prácticas, capacidades y recursos. Esto permitirá a VM desempeñarse de mejor manera y también generar una base sólida para realizar un plan estratégico completo y de guía para empresas pequeñas con similares condiciones.

Las etapas de la investigación fueron dos, una previa en la que se realizaron las 2 entrevistas a los expertos en mayo del 2020, seguida por la entrevista en base al tema de recursos humanos aplicada a 11 trabajadores de VM en octubre del 2020. La segunda etapa comienza en diciembre del año 2020 que es cuando la organización, sujeto de estudio cambia de rumbo, ya que será adquirida por una empresa transnacional y la necesidad del análisis netamente basado en recursos humanos desaparece.

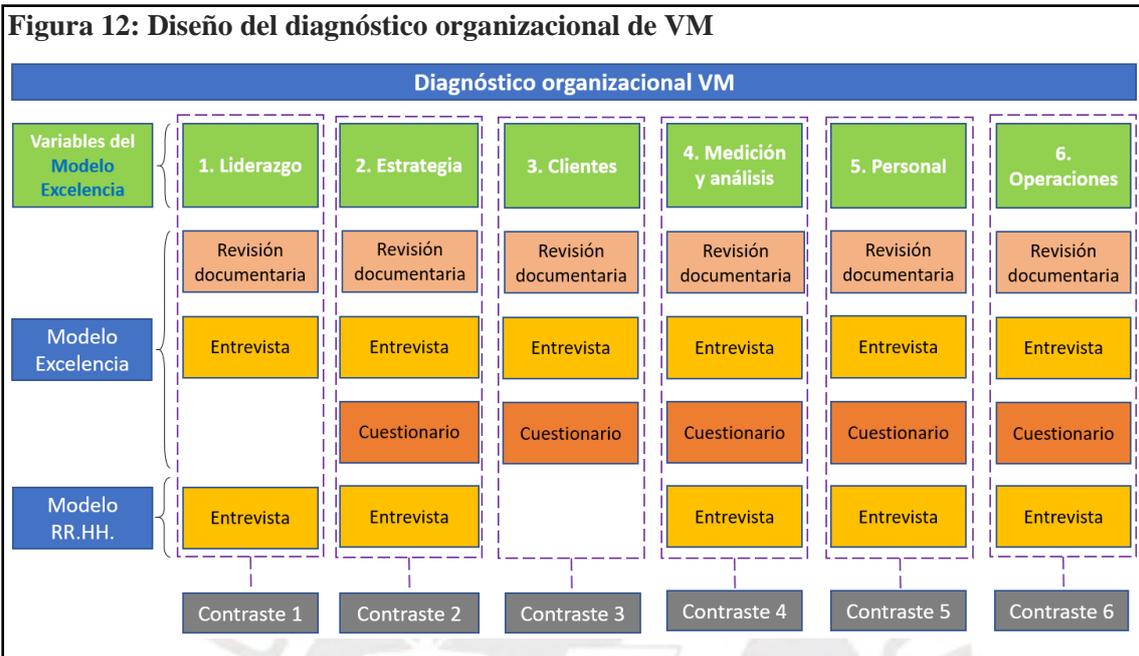
Es así como en enero del 2021 se replantea el tema y alcance de la investigación considerando que un diagnóstico de fortalezas y debilidades transversal a otras áreas podría ser de mayor utilidad para los nuevos dueños de la empresa. En febrero del 2021 se elabora y aplica la entrevista basada en el modelo de gestión elegido a la alta dirección (presidente y gerente general), con la que se obtiene el punto de vista respecto a las variables del modelo de Excelencia de Gestión. Posteriormente, en febrero del 2022 al identificar la necesidad de más información y contraste de las repuestas brindadas por la alta dirección, se elabora un cuestionario complementario basado en 5 de las 6 variables del Modelo de excelencia en gestión, el cual fue aplicado a los mismos 11 trabajadores a los que en un principio se les aplicó la entrevista de recursos humanos. Con las respuestas complementarias de dichos trabajadores, se pudo obtener más información, desde el punto de vista de los trabajadores sobre la realidad de VM.

En cuanto a la validez de la recolección de datos, primero las entrevistas fueron transcritas y luego analizadas mediante una matriz de análisis de entrevistas basada en el criterio del Atlas TI, es decir, se aplicó la codificación para identificar lo dicho por cada entrevistado y luego se agruparán sus respuestas de acuerdo con cada criterio del modelo analizado.

Además, se utilizó el criterio de triangulación de la información para poder conseguir un mejor análisis e interpretación de la información recolectada. Se evidenció el contraste de 3 elementos: Modelo de excelencia y el modelo de RRHH cruzados con las 6 variables del Modelo de excelencia (ver Figura 12). Dicha triangulación permitió evidenciar cada uno de los 6 contrastes en la presente investigación.

Se contrastaron las respuestas de los trabajadores basadas en las 4 variables brindadas en la entrevista de recursos humanos con las respuestas brindadas en el cuestionario en base al modelo de excelencia en gestión. Es así como en el capítulo de hallazgos y análisis se encuentra subdividido en base a las 6 variables del modelo de excelencia en gestión en el que se procede primero a exponer la información recolectada de la documentación analizada recibida por parte de VM, seguido por lo indicado por la alta dirección en sus entrevistas, y, por último, la información recolectada en la entrevista y encuesta realizada a los trabajadores. Finalizando con

el análisis y contraste de toda la información recolectada según los parámetros del modelo de excelencia en gestión.



Por otro lado, las limitaciones en la presente investigación consistieron en el cambio de Modelo de investigación de recursos humanos al Modelo de excelencia en gestión. A su vez, la emergencia sanitaria por Coronavirus no permitió el acceso a información de primera fuente y de manera presencial, asimismo, se consideró el uso de fuentes no académicas dado que la información del COVID es reciente.

4. Selección muestral

En cuanto al criterio de selección de entrevistados para la primera entrevista sobre recursos humanos (dirigida al personal de VM), de los 18 trabajadores (sin contar a la gerencia), se entrevistaron a 11 (ver Anexo L), ya que los demás se encontraban en suspensión perfecta de labores durante el año 2020, debido al contexto del COVID 19. El segundo tipo de entrevista, en base al modelo de Excelencia en Gestión se aplicó a tanto al Presidente de la empresa y antiguo dueño, como al nuevo gerente general, esto para poder obtener más información sobre el manejo de la empresa, ya que el nuevo gerente llevaba poco tiempo en el cargo.

De los 11 trabajadores a los que se le aplicó tanto la entrevista en recursos humanos como posteriormente el cuestionario basado en el modelo, 7 son de sexo masculino 4 de sexo femenino. 4 de ellos con estudios universitarios concluidos y 7 con estudios universitarios trunca y secundaria concluida. En cuanto a las edades de los entrevistados, estas oscilan entre los 35 y los

60 años. Sobre la permanencia del personal entrevistado en la empresa, la mayoría, 7 de ellos tienen más de 6 años laborando en VM y solo 4 de ellos se encuentran laborando un poco más de 3 meses.

En cuanto a la alta dirección, el Presidente y ex dueño de la empresa, tiene 89 años y posee estudios universitarios en ingeniería civil. El nuevo gerente general de VM, tiene 50 años y también posee estudios universitarios en la rama de ingeniería civil.

Tabla 2: Resumen de muestra de personal de VM

Tipo de entrevistado	Número de personas	Sexo	Tipo de estudios	Antigüedad en la empresa	Instrumentos de recolección aplicado
Trabajadores	11	7 masculino 4 femenino	4 estudios universitarios 7 estudios trancos o secundaria completa	7 más de 6 años 4 más de 3 meses	Entrevista RR.HH. Cuestionario modelo Excelencia
Presidencia (Exdueño)	1	Masculino	Estudios universitarios en ingeniería	56 años en la empresa	Entrevista modelo de Excelencia
Gerencia General (nueva)	1	Masculino	Estudios universitarios en ingeniería.	1 año en la empresa	Entrevista modelo de Excelencia

En cuanto a las entrevistas a los expertos, estos fueron seleccionados en base a su experiencia en los temas de interés de recursos humanos y consultoría (ver Anexo L). Para el tema de recursos humanos fueron seleccionados 2 expertos, profesores de la Pontificia Universidad Católica del Perú, quienes dictan cursos relacionados al tema. De igual manera para el tema de consultoría fueron seleccionados 4 expertos, 3 de ellos profesores de la universidad antes mencionada, y 1 de ellos especializado en consultoría de empresas del rubro de la ingeniería.

5. Técnicas de recolección

Existen diversas técnicas a través de las cuales se recolecta información durante el trabajo de campo en un determinado contexto organizacional (Pasco & Ponce, 2015). En el caso de esta investigación, se utilizará data de la empresa y se aplicaron dos tipos de entrevistas semiestructurada: una con enfoque sistémico según el Modelo de Excelencia en Gestión y otra orientada a los recursos humanos. El primer tipo de entrevista solo se aplicó a la gerencia general y el segundo tipo de entrevista a los trabajadores y gerentes de áreas. En un segundo momento, se aplicó el cuestionario con enfoque sistémico según Modelo de Excelencia de Gestión al gerente general actual y a once trabajadores.

VM cuenta con poca información como memorias anuales, informes, balances y data estadística, pero sí con bastantes datos históricos en archivos Excel. Esta información, aunque escasa, contribuyó para analizar el número de personal, las áreas y puestos de trabajo, así como los sistemas de gestión que tiene implementados.

Se pudo acceder al registro de documentación empresarial que se encuentra dentro del periodo de 2016-2020, información corresponde a documentos del sistema de gestión de VM. Además, se incluyen informes organizacionales con cifras de ventas planes estratégicos, manuales de funciones y reglamentos de trabajo (ver tabla 3).

Tabla 3: Documentación de VM

Nombre de documento	Año	Información utilizada
Análisis estratégico de la empresa VM	2016	Visión, misión, valores y cadena de valores.
Manual de funciones	2020	Organigrama, puestos y funciones del personal de la organización.
Informe de monitoreo de riesgo psicosocial	2020	Información sobre recomendaciones realizadas sobre buenas prácticas con relación al desequilibrio, vida personal, laboral y dimensión de trabajo activo y desarrollo de habilidades.
Documentación de la ISO 9001	2020	Matriz de comunicaciones, programa de capacitaciones, lista de proveedores vigentes, formato de quejas y sugerencias, tablero de control de objetivos, FODA VM Código de ética.
Licencias de equipos	2020	Lista de licencias de equipos y softwares.
Encuestas de satisfacción al cliente	2016 2020	Relación y encuestas realizadas a los clientes de VM.

La segunda y, principal fuente de información fue la entrevista, la cual se aplicó a la alta dirección de VM, al gerente general antiguo, la cual fue respondida vía telefónica y mediante correo electrónico. Se realizaron, además, entrevistas complementarias a expertos en temas de recursos humanos, gestión orientada a la excelencia y consultoría en general.

Las preguntas principales y secundarias atienden los objetivos, los cuales a su vez se relacionarán con temas del marco teórico y contextual del presente trabajo. De los objetivos planteados se tomaron los temas principales que luego fueron desagregados en variables y subvariables según la estructura del modelo de excelencia en la gestión, los indicadores de estas últimas son los que se tienen en cuenta como referencia en el análisis de este trabajo de investigación (ver Anexo D).

Tabla 4: Criterios cubiertos en recolección de datos

N.º	Variables	N.º	Subcriterio	Entrevista a gerencia general (antigua y nueva)	Entrevista a personal RR.HH.	Cuestionario a personal Modelo de Excelencia
P	Perfil Organizacional	1	Descripción de la Organización	x	x	---
		2	Situación Organizacional	x	x	---
1	Liderazgo	1.1	Liderazgo de la Alta Dirección	x	x	x
		1.2	Gobierno y Responsabilidad Social	x	x	x
2	Estrategia	2.1	Desarrollo de Estrategias	x	x	x
		2.2	Implementación de las Estrategias	x	x	x
3	Clientes	3.1	Voz del Cliente	x	---	x
		3.2	Compromiso del Cliente	x	---	x
4	Medición, análisis y gestión del conocimiento	4.1	Medición, Análisis y Mejora del Desempeño Organizacional	x	x	x
		4.2	Gestión de Conocimiento, Información y Tecnología de la Información	x	x	x
5	Personal	5.1	Ambiente del Personal	x	x	x
		5.2	Compromiso del Personal	x	x	x
6	Operaciones	6.1	Proceso de Trabajo	x	x	x
		6.2	Eficacia Operativa	x	x	x



CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se procede a exponer los hallazgos recogidos tanto de los documentos analizados como de las entrevistas y encuesta realizadas a la alta dirección y a los trabajadores. Los hallazgos se exponen siguiendo el orden del Modelo de excelencia en donde se analiza primero el perfil organizacional. Finalmente, se analiza la información recopilada en el campo a partir de las 6 variables de dicho modelo: liderazgo; estrategia; clientes; medición, análisis y gestión del conocimiento; personal; y operaciones.

1. Perfil de la organización

A continuación, se presentan los hallazgos del perfil organizacional, basados en la revisión documentaria de VM, las entrevistas y cuestionarios realizados. Estos se encuentran divididos en dos grandes ítems: la descripción de la empresa y la situación organizacional. En la descripción organizacional, tal como su nombre lo indica, se pasará a describir los rasgos generales o características de la organización (como composición, ideales y oferta de servicios).

En el apartado de situación organizacional, se procederá a desarrollar la relación de la empresa VM con sus partes interesadas y su posición frente a la competencia.

1.1.Descripción de la organización

VM es una empresa pyme de servicios especializada en estudios de ingeniería de infraestructura vial, supervisión de obras y estudios ambientales, que ofrece servicios al sector público y privado. Cuenta con experiencia de 53 años en el mercado y posee una plana de profesionales calificados la cual apuesta por el uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus servicios.

Para esta sección de descripción de la empresa, se ha analizado la información recogida a partir de dos aspectos: ambiente organizacional y relaciones organizacionales los cuales serán explicados a continuación.

1.1.1. Ambiente organizacional

Los hallazgos del ambiente organizacional se han basado en 5 aspectos: oferta de productos; misión, visión y valores; perfil de personal; capital; y requerimiento regulatorio.

a. Oferta de productos

Según la página web de la organización VM (2018), la empresa se dedica a realizar proyectos de consultoría en temas de transporte urbano y regional, lo cual incluye diseño de carreteras, caminos vecinales, caminos rurales y mineros, arterias urbanas, pasos a desnivel e intercambios viales. Asimismo, ofrece soluciones viales como accesos y estacionamientos para proyectos de construcción; los requerimientos de estudios de impacto vial y ambiental. Por otro lado, VM también brinda el servicio de gestión de supervisiones.

Los proyectos se desarrollan para los sectores de transporte, vivienda y construcción; y los de supervisiones de obras de construcción. Sus servicios están divididos en dos grandes grupos: los ofrecidos al sector público y los ofrecidos a los clientes privados. Los servicios para el sector público son los más amplios y generan mayores ingresos para la empresa que los servicios a privados (ver Anexo I).

El gerente general de VM indica que la empresa posee más servicios de consultorías de proyectos que gestión de supervisiones; sin embargo, destaca que las supervisiones generan un margen de rentabilidad mayor. Los servicios pueden brindarse a clientes privados o clientes públicos, generalmente, con clientes públicos se obtienen mayores ganancias, porque el volumen del servicio suele ser mayor. Asimismo, indica que la entrega de los servicios, es decir el producto final, se realiza a través de entregables, los cuales constan de un informe descriptivo y planos con la solución solicitada por el cliente.

b. Misión, Visión y Valores

El gerente general menciona que VM estableció su misión, visión y valores en el 2016, pero que desde esa fecha no se ha realizado revisión ni cambio alguno. Esta información se puede encontrar en la página web de la empresa y en un documento interno de análisis estratégico del año 2016.

Misión: Brindamos servicios de consultoría de ingeniería elaborando estudios de ingeniería civil y ambiental, diseño de proyectos viales y supervisión de obras, basando nuestro accionar en valores éticos, el bienestar de nuestros profesionales y técnicos, la dedicada atención a nuestros clientes privados y públicos, proveedores y demás involucrados; asegurando un servicio integral identificado con la calidad y la puntualidad (VM, 2008, p.1).

Visión: Ser reconocidos como la mejor empresa consultora de ingeniería a nivel nacional, con participación en el mercado latinoamericano, con profesionales del más alto nivel, comprometidos con la calidad y la excelencia, que brinden soluciones originales e innovadoras a nuestros clientes (VM, 2008, p.1).

También se pudo evidenciar que VM ha identificado 5 valores compatibles con sus ideales, los cuales son los siguientes:

Honestidad: Actuamos con transparencia y principios éticos claros, manteniendo una conducta ejemplar dentro y fuera de la empresa (VM, 2008, p.1).

Responsabilidad: Cumplimos nuestras funciones y compromisos con nuestro equipo, clientes y proveedores de la mejor manera, asumimos las consecuencias de nuestras decisiones, contribuimos con el logro de los objetivos de la empresa y nos comprometemos con el medio ambiente (VM, 2008, p.1).

Calidad: Ofrecemos un servicio de excelencia, cumpliendo y superando los estándares de calidad establecidos, brindando soluciones eficientes para satisfacer las necesidades de nuestros clientes (VM, 2008, p.1).

Puntualidad: Cumplimos nuestros compromisos en los tiempos pactados, valorando y respetando el tiempo de los demás (VM, 2008, p.1).

Trabajo en equipo: Fomentamos la comunicación, participación y colaboración de los equipos de trabajo con las diferentes áreas de la empresa y con nuestros clientes, con el propósito de alcanzar las metas comunes (VM, 2008, p.1).

c. Perfil del personal

En cuanto al perfil organizacional y la composición de grupos o segmentos, se tuvo acceso a un organigrama de la empresa de fecha noviembre 2021. En dicho documento se puede identificar una estructura vertical en donde se evidencia la presencia de un presidente, un gerente general y cuatro áreas principales. Las áreas son: (1) Ingeniería, la cual está compuesta por un jefe de área y cinco personas a su cargo; (2) Marketing, con un jefe de áreas y tres personas a su cargo; (3) Administración: con un jefe de área y tres personas a su cargo y; por último, (4) Laboratorio con un jefe de área y tres personas a su cargo. En total, la empresa está compuesta por 20 personas en donde hay un presidente, un gerente, 4 jefes de área y 14 trabajadores. (ver Anexo G)

En cuanto a tipo de contratos el 60% de los trabajadores se encuentra en planilla mientras que el 40% percibe recibo por honorarios.

- El presidente de la empresa es el antiguo dueño de VM, un ingeniero civil de 89 años.
- El gerente general, es un ingeniero civil de 50 años y se encuentra a cargo de la empresa desde febrero de 2021.
- El área de Ingeniería cuenta con un jefe de área, ingeniero civil de profesión, un coordinador de proyectos, arquitecto de profesión, dos ingenieros juniors, ingenieros civiles de profesión y dos asistentes de ingeniería, un bachiller en ingeniería civil y un estudiante de ingeniería.

- El área de Marketing, o licitaciones, está liderado por un ingeniero civil el cual tiene a su cargo un bachiller en ingeniería civil, una asistente y una auxiliar, ambas con estudios técnicos.
- El área de Administración cuenta con una administradora, bachiller en administración, una asistente de administración, bachiller en ingeniería industrial, una recepcionista y un auxiliar administrativo.
- El Laboratorio de suelos y pavimentos, tiene como responsable del área, a una persona con estudios secundarios concluidos, pero con experiencia de más de 20 años en el rubro. A su cargo se encuentran dos asistentes de laboratorio, ambos técnicos y un auxiliar de laboratorio, con estudios secundarios concluidos.

Según el gerente general, el cambio más grande que ha presentado VM, en cuanto a composición de personal, ha sido en los dos últimos años (2019-2021) y ello se ha dado a raíz de la adquisición de la empresa por nuevos dueños. Dentro de los cambios más relevantes, se encuentran el cambio de dueños (del fundador de la empresa pasa a una empresa coreana transnacional), el cambio de gerente general (anteriormente, dueño de la empresa y ahora un trabajador más), y, por último, la eliminación del área de contabilidad (inicialmente se contaba con dos personas dentro del staff de la empresa y ahora el servicio se subcontrata con un proveedor externo).

En cuanto a los requisitos específicos de salud y seguridad de la organización, el único requerimiento que posee la empresa es por parte del Estado y se refiere al cumplimiento del Plan COVID. Este está a cargo del SSOMA (supervisor en salud organizacional y medio ambiente), apoyado por un médico y una enfermera ocupacional los cuales han sido contratados en junio del 2020 como requisito del Plan COVID para el reinicio de actividades durante la pandemia. La empresa no cuenta con un sindicato, pero sí posee un representante de los trabajadores que es el SSOMA, quien ha sido elegido por los trabajadores a principios del año 2020.

d. Capital

Sobre sus principales instalaciones, equipos y tecnología:

VM está ubicado en Lima, en el distrito de Lince, en una casona antigua de propiedad del presidente y antiguo dueño de la empresa. Esto quiere decir que es un espacio alquilado y no es propio de la empresa. VM opera en este local desde hace más de 40 años y cuenta con 2 pisos aproximadamente de 500 m² en total.

Los elementos físicos que soportan la prestación del servicio de consultoría son 20 computadoras (hardware) y programas (software), en donde ninguno cuenta con licencia original;

2 impresoras multifuncionales; 1 plotter para impresión de planos, muebles de escritorio y materiales de oficina; 2 camionetas, entre otros. En cuanto a las computadoras, se pudo evidenciar que no son de última generación ni poseen la última tecnología, pero sí cumplen con las características básicas para el trabajo según algunos de los trabajadores entrevistados. En cuanto a los programas especializados de ingeniería, se evidenció que VM no tienen licencias originales y sólo usan dos programas: AutoCAD, que es la principal herramienta para el diseño, y el S10, un software para estimar costos de proyectos.

Por el lado de las habilidades, el gerente general hace referencia a los conocimientos, información y competencias de su equipo de trabajo. Dichas habilidades y el *know how* adquirido a lo largo de los más de 50 años, son los que principalmente permiten obtener ventaja competitiva frente a los demás competidores.

e. Requerimientos regulatorios

En cuanto a regulaciones de salud y seguridad ocupacional, VM no posee regulaciones específicas para su rubro ya que todo el trabajo se realiza en oficina. Según el jefe de área de proyectos, solo y cuando existe una obra o supervisión se acatan las regulaciones que indican los términos de referencia de dicha obra. Esto quiere decir que los trabajos en obra tienen sus propias regulaciones y son específicas para cada tipo de proyecto. La única normativa vigente actual para VM es la implementación y seguimiento del Plan COVID.

1.1.2. Relaciones organizacionales

Los hallazgos de relaciones organizacionales se han basado en 5 aspectos: estructura; clientes y partes interesadas; y proveedores y asociados.

a. Estructura

La estructura de la organización y su sistema de gobierno son verticales en donde existe un presidente de directorio, un ingeniero civil de profesión de 89 años, y el antiguo dueño de VM. Le sigue el gerente general, a cargo de la empresa desde febrero 2021, y bajo su cargo se encuentran cuatro jefaturas o áreas de Proyectos, Marketing, Administración y Laboratorio, cada una de ellas con un jefe de área (ver Anexo G). Este escenario y estructura orgánica está vigente desde noviembre del 2021, cuando VM fue adquirida por una empresa de ingeniería transnacional cuya sede se encuentra en Corea del Sur.

b. Clientes y partes interesadas

Los segmentos de mercado, grupo de clientes y partes interesadas clave de VM son los siguientes, según el gerente general se satisfacen las necesidades de clientes tanto del sector

privado como del público. Los principales clientes de VM, en los últimos cinco años, han sido entidades del Estado: Gobierno Regional Amazonas, Empresa Municipal Administradora de Peaje (EMAPE), Provias Nacional - Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Provias Descentralizado. En cuanto a clientes privados se encuentran Tottus y el Jockey Plaza.

Los *stakeholders* o involucrados primarios incluyen a los propietarios (accionistas, socios y directivos: presidente y gerente general), empleados, clientes, consorciados y proveedores, entidades regulatorias, entidades financieras y comunidades aledañas a los proyectos. VM tiene identificadas a sus partes interesadas en un documento denominado “Partes Interesadas”, elaborado en el año 2019.

c. Proveedores y asociados

Asimismo, los proyectos que se realizan requieren tanto de materiales como de servicios y aliados de compañías externas. Los principales proveedores de la empresa son los siguientes: los especialistas externos, es decir los profesionales subcontratados que poseen sus empresas y son subcontratados por VM para la realización de los trabajos. Por otro lado, se encuentran: Dimerc Perú (artículos de oficina y limpieza), Luz del Sur, Sedapal, Movistar, Claro, JAAMSA (impresoras y plotters), Gap System y PC Express (proveedores de la compra, reparación y mantenimiento de equipos de cómputo), Santías Perú SAC, para adquisición de SCTR y seguros diversos, Towers Ingeniería (laboratorio de ensayos especiales de suelos), entre otros.

Por el lado de los asociados, o aliados, se encuentran otras empresas del rubro de la ingeniería con las que VM realiza Consorcios o asociaciones estratégicas para participar de licitaciones públicas (concursos para ganar proyectos). Este tipo de asociaciones generalmente surgen cuando hay falta de experiencia para participar en alguna licitación o algún *know how* específico que VM no tienen, pero la otra empresa sí, por lo que realizan una asociación temporal para un proyecto en específico.

1.2.Situación organizacional

1.2.1. Ambiente competitivo

a. Posición competitiva

No existe suficiente información sobre la consultoría en ingeniería nacional. Las únicas estadísticas registradas son de las consultoras que contratan con el Estado. Esta información se encuentra en el OSCE, Organismo Supervisor de Contrataciones con el Estado, en el registro nacional de proveedores. La información de las consultoras que prestan servicios a empresas privadas es escasa. VM presta tanto servicios a empresas privadas como al Estado. Según su

gerente general, los últimos años los servicios privados han bajado, predominando los servicios prestados al Estado. La proporción que indicó es del 30% servicios brindados a clientes privados y 70% de servicios brindados al Estado, tal como lo indican las estadísticas del OSCE.

Según el OSCE (2018), al 31 de diciembre del 2017 el número de consultores de obras vigentes y habilitados fue de 16,677. Siendo el 99% de consultoras nacionales y 1% extranjeros. VM pertenece al 46% de las 7,626 consultoras nacionales, personas jurídicas.

En cuanto al panorama nacional, la distribución de consultoras nacionales se concentra mayormente ubicada en Lima con un 17.7% que corresponde a 2,934 empresas. Esto quiere decir que hay una mayor competencia para VM. En cuanto a las consultoras extranjeras, la gran mayoría son españolas 79, seguidas por colombianas 14, brasileñas 6, portuguesas 6, entre otras.

Las especialidades en las que se desempeñan los consultores de obras son obras urbanas de edificaciones, obras viales y puertos, obras de saneamiento, obras electromecánicas, energéticas y de telecomunicaciones, y, finalmente, obras de irrigación. Un consultor de obras puede tener una o más especialidades. En el caso de VM, solo desarrolla las especialidades de obras urbanas y viales.

Con respecto al personal que se emplea de manera recurrente en las consultoras de ingeniería, la mayoría (80%) son ingenieros civiles, un 10% son arquitectos, 5% agrícolas y 5% de otras profesiones. VM también sigue este patrón ya que su equipo de planta está compuesto por 90% ingenieros civiles y 10% arquitectos.

Según el OSCE (2016), desde el 2014 a septiembre de 2016 había 3 mil 193 consultores de obras que realizaron la supervisión de obras a nivel nacional por un monto total de 842.7 millones de soles, siendo la participación principalmente a través de consorcios.

Entre las 10 empresas consultoras de obras con mayor monto adjudicado entre el 2014 y 2016, se encuentran Acruta & Tapia Ingenieros SAC, HOB Consultores SA, CESEL SA y Motlima Consultores SA. VM se encuentra muy por debajo de estas cifras ya que sus montos adjudicados anuales, por ejemplo, en el año 2019 no supera los tres millones de soles. Por el contrario, todas las empresas antes mencionadas cuentan con menos años de experiencia que VM, pero con mayores resultados que se ven reflejados tanto en la infraestructura de sus locales, en los premios recibidos y el número de obras adjudicadas.

Según el gerente general de VM, para tener más de 50 años en el mercado nacional, el tamaño y el crecimiento de la empresa ha sido relativamente pequeño. En cuanto a la competencia, comentó que existen muchos competidores, empresas y también personas naturales, que proveen servicios a costos menores ya que no incurren en gastos generales al no ser empresa.

En cuanto a la realidad actual de las empresas consultoras en ingeniería frente a las repercusiones del Covid-19, se ha tenido acceso a los resultados de la encuesta aplicada por parte de la Federación Panamericana de Consultoría a sus asociados en el mes de abril del año 2021, siendo la realidad peruana la siguiente: pérdida y suspensión de proyectos en gran medida, total caída y pérdida de nuevas oportunidades de negocios, servicios y concursos públicos, además, se han identificado frecuentes retrasos de pagos por parte de las entidades contratantes (Estado y Privado). En cuanto a las prácticas de las empresas consultoras, estas han recurrido en gran medida a la suspensión temporal del personal sin goce de haberes frente a la incertidumbre que ha causado la pandemia.

b. Cambios en la competitividad

Sobre los cambios que afectan la competitividad de VM, en cuanto a innovación, se pueden destacar las diferentes certificaciones de ISO 14001,45001,37001 que poseen algunas pocas empresas de la industria las cuales son las beneficiadas en adjudicarse proyectos del Estado ya que estas certificaciones. Según el OSCE (2018), brindan hasta dos puntos adicionales en los concursos públicos. A octubre del 2020, VM solo poseía la certificación ISO 9001, según el gerente general de VM lo cual lo limitaba a participar en algunos concursos públicos y también a asociarse con otras empresas para participar en consorcio, ya que es requisito que ambos postores tengan las mismas certificaciones. Por lo que, en diciembre del 2020, VM decide implementar y certificar las demás normas antes mencionadas.

Por otro lado, el jefe de Marketing indica que se ha identificado que no se puede competir con empresas constituidas en la Selva, por ende, existen menos probabilidades de ganar concursos en el interior del país. Las empresas de la Selva no pagan IGV por lo que sus propuestas económicas resultan ser más bajas que las de las empresas de Lima. Asimismo, según el gerente general de VM, se conoce de la existencia de empresas de consultoría limeña que tienen filiales o empresas en la Selva con otra razón social lo cual hace que puedan aplicar a concursos y tener más oportunidades.

Otra certificación solicitada como requisito en los concursos públicos, es La Marca Empresa Responsable, otorgada por el ministerio de la Mujer, la cual representa otra limitante para VM según su gerente general, ya que esta se puede obtener solo cada 2 años y requiere de mucha implementación. Las pocas empresas en el Perú que poseen esta distinción tienen una ventaja de 2 años sobre los demás ya que no tienen competencia alguna en los concursos. VM no cuenta con esta certificación, por lo cual se encuentra en desventaja frente a otras empresas.

c. Datos comparativos

En cuanto a datos comparativos y competitivos dentro de la industria, estos no se encuentran disponibles. No se puede encontrar información sobre proyectos ganados por otras consultoras ni sobre montos adjudicados por tipo de proyecto. La única información que se pudo encontrar es aquella que se logró accediendo al portal del OSCE y ésta solo se muestra buscando a un proveedor del Estado específico. No hay resúmenes ni estadísticas actualizadas del general de las contrataciones.

1.2.2. Contexto estratégico

VM posee desafíos principales en relacionan con la tecnología, recursos financieros, estructura y cultura organizacional. En cuanto a la tecnología, VM no cuenta con tecnología de última generación ni equipos propios para la realización de sus servicios de una manera que le pueda servir como ventaja competitiva, su tecnología cumple los requerimientos mínimos para realizar los trabajos de ingeniería. Según el gerente general, cuando se presenta algún requerimiento específico que no posee la empresa, se procede a alquilar lo requerido.

El anterior punto conversa también con los recursos financieros, ya que estos son escasos. Según la revisión de los balances anuales de los 5 últimos años, la poca cantidad de trabajo que ha tenido VM, deriva en que no se pueda destinar mucha inversión en tecnología. Según el gerente general, el principal desafío de la empresa es generar más trabajo, es decir ganar más proyectos.

En cuanto a la estructura y cultura organizacional, la estructura de VM es vertical: todo tipo de decisiones dependen sólo y únicamente de la gerencia general de la empresa. En cuanto a una cultura organizacional, no se evidencia una definición clara de esta. La empresa no posee lineamientos claros de acción ni objetivos comunes con los que estén familiarizados ni identificados sus colaboradores.

Las ventajas estratégicas de VM giran en torno al servicio de apoyo al cliente tanto durante el servicio como en la post venta. El trabajo y los servicios se basan en los requerimientos del cliente, y la política de la empresa es siempre dar un adicional a lo que se le solicita formalmente; es decir, se ofrecen alternativas y mejoras al producto principal. Según su gerente general, otra ventaja estratégica ahora es el pertenecer a un grupo internacional (Corea del Sur).

En cuanto al reconocimiento y reputación de la marca, VM es una empresa consultora conocida en el mercado de la consultoría ya que cuenta con 53 años de experiencia y es una de las empresas más antiguas del Perú. Su actual presidente y antiguo dueño, es un ingeniero de muchos años de trayectoria y es un personaje reconocido y respetado en el mundo de la ingeniería.

Según algunos trabajadores, se asocia la credibilidad, reputación y ética profesional de la empresa a la de su antiguo dueño.

1.2.3. Sistema de mejora de desempeño

La mejora en el desempeño se ve reflejada en VM en cuanto a la implementación y el uso de estándares ISO. A diciembre del 2020, posee cuatro certificaciones: de normas, de calidad, ambiental, seguridad y antisoborno. La aplicación de estos estándares y el empleo de sus herramientas ayudan a mejorar procesos y brindan instrumentos para la innovación. La empresa ha implementado estos procesos específicos para lograr el objetivo de innovación de procesos y productos que son requisitos indispensables y que dan ventaja frente a otros competidores para los concursos en licitaciones con el Estado.

Por el lado del proceso para evaluación y mejora, el gerente general indica que no hay procesos de evaluación establecidos. La evaluación es la revisión del día a día, por lo tanto, la mejora para procesos claves también; es decir, se mejora día a día conforme se va encontrando algo que corregir.

A continuación, se presentará los hallazgos recolectados en base a las variables del modelo de Excelencia de Gestión de las entrevistas y cuestionarios realizados tanto a la gerencia como al personal de VM. Estas constan de 6 criterios: liderazgo, estrategia, clientes, medición, personal y operaciones. Posteriormente, se realizará un análisis de cada uno de estos criterios en base a la información recopilada.

2. Liderazgo

Tabla 5: Liderazgo

Subvariable	Tema	Contenido
Liderazgo de la alta dirección	Visión, valores y misión	Visión y valores
		Promover un comportamiento ético y legal
		Crear una organización exitosa
	Comunicación y desempeño organizacional	Comunicación con personal y clientes clave
Enfoque hacia la acción para lograr la misión		
Gobierno y responsabilidad social	Gobierno organizacional	Sistema de gobierno responsable
		Evaluación del desempeño de los miembros de la alta dirección, incluyendo al gerente general y su Directorio
	Conducta legal y ética	Conducta legal y regulatoria
		Conducta ética
	Responsabilidad social	Bienestar social como parte de la estrategia y de la operación diaria
Apoyo a la comunidad		

Adaptado de Comité de Gestión de la Calidad (2018).

2.1. Hallazgos de liderazgo de la alta dirección

2.1.1. Visión, valores y misión

Para evidenciar cómo la alta dirección establece la visión valores y misión de su organización, de la revisión documentaria se obtuvo la información de que estos fueron establecidos en el año 2016, resultado de un trabajo conjunto entre la gerencia general y las demás áreas de la empresa.

La alta dirección contribuye a la visión y valores de la organización a través de su liderazgo, tanto a su personal como a los proveedores, socios, clientes y demás partes interesadas. Este despliegue principalmente se realiza mediante comunicación verbal, esto se debe a la cercanía que existe entre la alta dirección y demás partes interesadas. La visión, misión y valores se encuentran en la página web de VM y en el *brochure* de la empresa. Según el gerente general, la visión y valores siempre se tienen en cuenta y se ven reflejados en las labores y procesos diarios (T13, comunicación personal, 22 enero de 2021).

En contraste, los trabajadores de VM mencionaron mediante el cuestionario sobre si conocen la misión, visión y valores de la empresa lo siguiente: 4 de las 11 personas a las que se preguntó contestaron que, no conocen, pues presentaron expresiones como “No conozco, pero sí sé que tiene”. Uno de los encuestados respondió que tiene una idea de lo que se trata y seis contestaron que, sí conocen dichos lineamientos. De estos últimos, uno indicó una misión y visión que no eran las correctas, señalando “Sí. Mejora continua de nuestra gestión, para desempeño eficaz, eficiente para satisfacer la expectativas y necesidades de nuestros clientes”.

En cuanto a la promoción de comportamiento ético legal, según la revisión documentaria, VM posee un código de ética desde el año 2016, y el gerente general es el principal promotor en la difusión de este tema. Asimismo, en el año 2020 VM se certificó la norma ISO 37001, sistema de gestión antisoborno.

Sobre cómo las acciones de los miembros de la alta dirección expresan el éxito de la organización ahora y en el futuro, se debe tener en cuenta que para crear y desarrollar un entorno para la mejora de la organización cumpliendo los lineamientos de la visión, no solo se debe querer hacerlo sino también tener un plan o ruta a seguir. Después de las entrevistas realizadas y la documentación analizada en VM, no se pudo evidenciar la existencia de objetivos estratégicos ni a corto ni largo plazo que se alineen a su visión. Tampoco se pudo medir la evolución de la organización en estos aspectos, ni se encontró un plan de sucesión ni desarrollo de futuros líderes que puedan hacerse cargo de la organización. Por lo tanto, no se pudo encontrar la relación entre la influencia de la alta dirección y el éxito de la empresa.

2.1.2. Comunicación y desempeño organizacional

En cuanto a la comunicación por parte de la alta dirección y compromiso de la totalidad del personal y clientes clave, se evidencia que la alta dirección de VM se comunica con el personal, los socios y demás partes interesadas a través de reuniones tanto presenciales como virtuales, cartas, teléfono y correos electrónicos. Mediante esta comunicación, la alta dirección se compromete tanto con su personal como con sus clientes incluyendo las opiniones y participación de ambos actores.

Se comunican las decisiones claves, así como los posibles cambios organizacionales, sobre este tema se ha tenido acceso a un documento interno de la empresa, denominado Matriz de comunicaciones, en el cual se indica, el qué comunicar, a quién comunicar, por qué tipo de medio y quién comunica.

Al ser consultado el personal de VM, mediante cuestionario por la comunicación con la gerencia, 8 de los 11 encuestados respondieron que la comunicación es buena, indicando “Sí, por intermedio del Jefe inmediato, nos hace llegar las decisiones e inquietudes”. “Sí, por momentos como el workshop”; por el contrario, 3 de los encuestados contestaron que la comunicación con la gerencia no es buena. En cuanto a la comunicación con el jefe de área, 10 de los 11 encuestados tuvieron una respuesta positiva mediante expresiones como “Sí, nos indica nuestras responsabilidades a cada colaborador del área y nos motiva a cumplir nuestras metas y por intermedio de él nos brinda comunicación interna de la empresa”. “Sí. El líder del área es una persona con la cual se puede conversar y coordinar los trabajos a realizar”. “Sí. Ya que resolvemos nuestros inconvenientes en las reuniones semanales y conversamos sobre los transcurrido en la semana”. Por el contrario, solo una persona indicó que no tenía buena comunicación con su jefe de área argumentando que “No, porque se tiene el temor que lo considere una falta”.

En cuanto a si la alta dirección crea un enfoque hacia la acción para lograr su misión, VM no ha establecido ni aterrizado este tema en acciones específicas. Las expectativas y necesidades de los trabajadores y las demás partes interesadas sí se encuentran establecidas e identificadas en el documento “*partes interesadas*”, pero no se pudo evidenciar un plan concreto para su cumplimiento.

2.2. Análisis del liderazgo de la alta dirección

Este criterio analiza cómo es que la alta dirección lidera su organización. Cómo establece y comunica la visión, misión y valores de la empresa con miras a construir una organización exitosa basada en su *core business* y con un enfoque hacia a los clientes. Según el modelo de

excelencia en gestión, para evidenciar un buen liderazgo la alta dirección debe de cumplir con dos requisitos: establecer la misión, visión y valores; y comunicar el desempeño organizacional.

La alta dirección en VM estableció la visión y los valores de su organización por última vez en el año 2016. La difusión o despliegue de estos elementos, se realiza tanto para el personal, clientes y partes interesadas. Esta comunicación se da de manera continua, de manera verbal y también a través de la página web de la empresa. Por otro lado, la alta dirección se compromete con los valores de la organización y da el ejemplo con su accionar. Todo lo mencionado lo detalla la gerencia de VM.

Al ser consultados los trabajadores de VM, mediante encuesta sobre su conocimiento de misión, visión y valores de la empresa el 36% no los conoce y el 64% argumentaron que sí. Esto quiere decir que un tercio de la organización no se encuentra familiarizada con los lineamientos básicos de la empresa, esto connota falta de divulgación o concientización efectiva. Según Porter (2008) una estrategia sólida se puede ver debilitada por errores organizacionales como la falta de comunicación; lo cual se puede evidenciar en VM. En tanto, se sugiere que VM ponga mayor atención en el tema de comunicación de sus principios y lineamientos. Por otro lado, tanto la misión como la visión no han sido actualizadas ni revisadas desde el 2016, y al haber tenido VM cambios en su estructura organizacional al ser adquirida por una empresa extranjera, sus lineamientos, requerimientos y expectativas han cambiado lo que significa que su misión y visión actual no conversa con los objetivos actuales de los nuevos dueños. Por lo tanto, VM cumple con tener una misión, visión y objetivos, pero estos no se encuentran actualizados y el personal se encuentra poco familiarizado con los mismos por falta de difusión.

Se pudo evidenciar que en VM, se promueve un comportamiento ético desde la dirección, el gerente general y ex dueño de la empresa cada vez que tienen oportunidad, hacen mención y recordatorio sobre el tema de ética tanto personal como profesional. Esto se refleja también en que VM posee una certificación antisoborno desde el año 2020, normativa con la cual se compromete a todos los trabajadores y partes interesadas. Asimismo, dentro de los valores establecidos por la empresa se encuentra el de honestidad, esto demuestra el compromiso que tiene la gerencia con el tema de ética.

A pesar de que la alta dirección se encuentra involucrada de manera permanente en las decisiones que se toman a todo nivel en la organización, en estos momentos no se puede evidenciar una organización exitosa con miras hacia el futuro. No es visible la mejora en el desempeño de los procesos ni se crea un entorno propicio para la innovación, tampoco se evidenció un interés en creación de planes de sucesión ni la formación y desarrollo de futuros líderes. Lo que sí se pudo corroborar fue el énfasis de la alta dirección de VM en cultivar la cultura

en el personal respecto al trato a los clientes, este enfocado en brindar una experiencia positiva y atendiendo todos los requerimientos.

En cuanto a la comunicación de la alta dirección con el personal y clientes claves, se puede evidenciar una comunicación fluida en ambas direcciones. Esto contribuye a que exista un buen flujo de información y comunicación oportuna en los proyectos. Sobre la comunicación de decisiones claves y necesidades de cambio organizacional, la gerencia se comunica directamente a todo el personal realizando reuniones presenciales o enviando un correo electrónico informativo. Así también posee un documento formal denominado Matriz de comunicaciones en el que se plasma el procedimiento de comunicación. Eso refleja una ventaja a favor de VM ya que, según la teoría de la administración estratégica, la comunicación es clave para el éxito de la gestión adecuada de una organización. Asimismo, según el modelo de excelencia en gestión, la comunicación es fundamental para construir un buen liderazgo por parte de la alta dirección.

Al realizar la consulta a los trabajadores mediante encuesta, el 73% de los encuestados contestaron que la comunicación con la gerencia es buena y solo el 27% que no lo es. En cuanto a la comunicación con los jefes de área el 91% de los encuestados manifestó que la comunicación es buena, mientras que solo el 9% argumentó que no lo es. El hecho de que la comunicación entre las jefaturas y el personal a su cargo sea muy buena en promedio, se puede considerar como un punto fuerte dentro de la organización.

Por otro lado, en cuanto a las políticas de refuerzo de desempeño, no se ha podido evidenciar programas de recompensa o reconocimiento para motivar al personal. Este es un tema en el que la alta dirección no pone mucho énfasis atribuyendo que este tendría un alto costo. Por lo que, solo eventualmente y a criterio de la alta dirección, se da algún incentivo puntual. Tal como se refleja en las entrevistas con los trabajadores, solo el 27% de los trabajadores entrevistados recibió alguna vez algún incentivo. Ellos indicaron los siguientes, “Monetario una vez, no monetario casi nunca” (T2, comunicación personal, 18 de octubre de 2020), “Si he recibido, monetarios y no monetarios, felicitaciones verbales” (T11, comunicación personal, 18 de octubre de 2020) “Verbales. No he recibido monetarios” (T3, comunicación personal, 18 de octubre de 2020). Mientras que el 73% indicó que no ha recibido ningún tipo de reconocimiento. El hecho de no poseer políticas de refuerzo de desempeño, tal como se puede apreciar en las respuestas de los trabajadores, evidencia una debilidad en la gestión de VM.

Una organización exitosa se encuentra en la condición de satisfacer las necesidades organizacionales actuales y tiene la flexibilidad y el liderazgo estratégico para preparar su futuro negocio, mercado y entorno operativo (MEG, 2018). Para lograr esto, VM debe tener en claro tanto factores internos como externos y a partir de ellos crear un ambiente seguro para su personal

y partes interesadas, abordando y previniendo los riesgos y oportunidades, temas que VM aún no interioriza en su cultura. Esto sucede, porque al no existir un enfoque en la acción de mejora del desempeño, tampoco se logra innovar traduciéndose esto muchas veces en un punto negativo que repercute en el servicio final que se brinda al cliente. A pesar de ello, VM si clasifica sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante un FODA, el cual se actualiza anualmente, como requisito de la certificación ISO 9001 que posee. Otro documento donde se recogen las necesidades y expectativas de las partes interesadas es en la Matriz de partes interesadas. Ambos documentos evidencian la gestión de necesidades en la organización, pero no evidencian un análisis, ni acciones sobre la información recopilada por parte de la empresa.

A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades del liderazgo de la alta dirección con respecto a los dos subcriterios: visión, valores y misión, y comunicación y desempeño organizacional. De los dos subcriterios analizados, VM cumple con ambos, sin embargo, necesita actualizar su visión, misión y valores, y mejorar la comunicación es los mismos.

Tabla 6: Liderazgo de la alta dirección

Subcriterios	N.º	Temas	Fortalezas	Debilidades
Visión, valores y misión	1	Visión, valores y misión	Posee una visión, misión y valores desde 2016. Comunica interna y externamente.	Visión, misión y valores no se encuentran actualizadas. No conversa con los objetivos actuales de la empresa. Falta de difusión.
	2	Promover un comportamiento ético y legal	Promueve desde la dirección. Posee ISO 37001.	---
	3	Crear una organización exitosa	Involucramiento constante de la gerencia. Búsqueda de la satisfacción del cliente.	No hay mejora en el desempeño de los procesos. No se crea un entorno propicio para la innovación. No hay interés en creación de planes de sucesión ni el desarrollo de futuros líderes.
Comunicación y desempeño organizacional	1	Comunicación con el personal y con el cliente	Efectiva y oportuna tanto interna como externa. Posee "matriz de comunicaciones" Buena comunicación tanto con gerencia como con jefaturas.	No hay políticas de refuerzo de desempeño, ni programas de recompensa o reconocimiento al personal.
	2	Enfoque hacia la acción para lograr la misión	Expectativas y necesidades de partes interesadas identificadas.	No hay enfoque en la acción de mejora del desempeño. Ni plan para lograrlo.

2.3. Hallazgos de gobierno y responsabilidad social

A continuación, se presentan los hallazgos a partir de la información recopilada en el gobierno organizacional, conducta legal y ética, y responsabilidad social.

2.3.1. Gobierno organizacional

VM asegura el gobierno responsable mediante el compromiso que asume la alta dirección por sus acciones, la creación de planes estratégicos. A pesar de que esto último, no esté plasmado en un documento formal, se pudo evidenciar una estrategia de acción para cada área de la empresa. Por otro lado, según el gerente general, “existe total transparencia en las operaciones y responsabilidad fiscal en la empresa” (T13, comunicación personal, 22 enero de 2021). La transparencia en las operaciones en VM se asegura mediante aprobaciones previas de jefaturas y gerencia general para efectuar cualquier tipo de pago.

En cuanto a la selección de los miembros del Directorio, según la documentación revisada, hasta el año 2020, estos eran los integrantes de la familia del dueño y no habían variado desde la constitución de la empresa. A finales del año 2020, después de la adquisición de VM por la empresa coreana, el Directorio quedó conformado por una persona, el presidente del Directorio, el antiguo dueño de VM.

Por otro lado, se pudo comprobar que en VM no se realizan auditorías contables externas ya que es una empresa pequeña y no amerita realizar una inversión de ese tipo según su gerente general, pero sí se pudo comprobar la ejecución de auditorías externas correspondientes al sistema de gestión de calidad las cuales se llevan a cabo desde el año 2006.

Asimismo, el gobierno responsable se evidencia en la protección de los intereses tanto de partes interesadas como de los accionistas. No se evidencia un plan de sucesión de la alta dirección, pues, desde el año 1969, el gerente general ha sido el dueño de la empresa en alternancia con su esposa y a la fecha no se había visto la posibilidad de algún cambio, a pesar de que los dos ya tengan una edad avanzada. Al ser adquirida VM por la empresa coreana, se designa a un nuevo gerente general temporal, pero aún no se logra evidenciar un plan de sucesión.

En cuanto a la evaluación del desempeño de los miembros de la alta dirección, incluyendo al gerente general, no se ha podido evidenciar evaluación del desempeño ni de la gerencia ni de su Directorio. Al haber sido los accionistas propietarios de la empresa por mucho tiempo, no se realizó una evaluación o fiscalización de sus acciones.

2.3.2. Conducta legal y ética

Sobre la anticipación y abordaje de las preocupaciones del público sobre los servicios y operaciones, VM identifica cuáles podrían ser los requisitos futuros o expectativas del cliente y de los *stakeholders* involucrados en los diferentes proyectos. Tiene en cuenta dentro de la planificación y desarrollo del proyecto los impactos positivos y negativos que se podrían evidenciar y la manera de cómo mitigarlos en caso ocurran. También incluye la conservación de los recursos naturales en todos sus proyectos. Por otro lado, no se ha podido evidenciar procesos ni indicadores y metas específicas para el cumplimiento de los requisitos legales, estos sólo se identifican y actualizan periódicamente en una matriz denominada “*matriz de requisitos legales*” y se verifica su cumplimiento tanto en los procesos de la empresa como en el cumplimiento dentro de los proyectos.

En cuanto a la promoción y aseguramiento de comportamientos éticos en todas las interacciones que realiza VM, según la revisión documentaria, la organización posee un código de ética desde el año 2016 y en el año 2020 implementó y certificó el sistema de gestión antisoborno. A través de este último se monitorea el comportamiento ético tanto del personal, como de los socios, clientes y demás partes interesadas. VM también posee una política antisoborno y procedimientos para el reporte de actos de soborno, que se encuentran disponibles en su página web. VM aplica criterios antisoborno para la selección de sus proveedores y socios de negocio.

Al ser consultado el personal mediante cuestionario, por si VM posee una conducta ética en el desarrollo de sus labores, los 11 encuestados respondieron de manera positiva. Indicando lo siguiente:

“Si, siempre trata de hacer las cosas de manera correcta”. “Si. VM tiene una política anticorrupción”. “Si, los trabajos realizados se hacen con la ética profesional suficiente”. “Si, el cumplimiento de su desempeño siempre es con cumplimiento de las normas y leyes en bienestar de sus clientes y de su personal también, lo que se regula con procedimientos anticorrupción y de seguridad”. “Si, pues a medida de los años ha guardado su ética en todos los ámbitos”. “Sí, ya que tiene implementada en sus políticas el antisoborno, está en contra del hostigamiento sexual y es libre de violencia y discriminación contra la mujer”.

2.3.3. Responsabilidad social

No se ha podido evidenciar que VM considere el bienestar social como parte de su estrategia y accionar diario. Aunque a pesar de ello contribuye con el bienestar ambiental mediante la implementación y certificación a finales del 2020 de la norma ISO 14001, mediante

la cual concientiza a su personal y partes interesadas en el cuidado y preservación del medio ambiente, así como en el cumplimiento de la normativa durante el desarrollo de sus proyectos. Dentro de sus instalaciones gestiona el uso adecuado de la energía eléctrica, consumo de agua y papel. También enfatiza en la segregación de residuos sólidos y apuesta por compras de productos ecológicos y eco amigables. En cuanto al bienestar social y económico no se han podido evidenciar políticas implementadas.

Sobre el apoyo y fortalecimiento de comunidades claves, no se ha podido evidenciar la identificación de estas, ni la promoción de la gerencia para su apoyo. Si se ha podido evidenciar que se realizan colectas y donaciones organizadas por los trabajadores, para personal necesitado o de bajos recursos dentro de la empresa como acto de solidaridad ante alguna ayuda inmediata o con motivo de algún tipo de festividad.

2.4. Análisis de gobierno y responsabilidad social

Este criterio analiza cómo la alta dirección organiza su empresa y cumple con las responsabilidades sociales, asimismo, evidencia cómo la empresa se asegura que todos sus miembros tengan un comportamiento ético y legal, incentivándolos a ser socialmente responsables.

Según el modelo de excelencia en gestión, para evidenciar un gobierno responsable la alta dirección debe contribuir con la organización de la empresa, tener y divulgar el comportamiento ético legal, así como, promover la responsabilidad social en su organización.

En VM, no se evidencia un medio tangible o formal de organización que asegure el gobierno responsable, ya que no existe un ente fiscalizador, pues la alta dirección y los accionistas han sido por mucho tiempo la misma persona: los dueños de la empresa. Estos por mucho tiempo tenían autonomía para realizar cualquier acción sin necesidad de consulta ni fiscalización. Por lo que tampoco existe una evaluación a los miembros de la alta dirección ni a la gerencia por su desempeño. Lo que conlleva a que no se pueden evidenciar de forma documentaria mejoras ni recomendaciones al no haber evaluación. A pesar de ello, se asegura el gobierno responsable mediante el compromiso que asume la alta gerencia con las partes interesadas, accionistas, clientes, proveedores y personal.

En VM, se abordan los impactos adversos en la sociedad, de sus servicios y operaciones, de manera reactiva, y, cuando ya ocurrió el hecho, se trata de buscar soluciones, pese a que no hay una cultura de prevención ni previsión. Es decir, no se anticipan a preocupaciones futuras ni se realiza una planificación formal para los procesos, por lo que tampoco se pueden evidenciar indicadores ni metas tangibles. A pesar de ello, en cada proceso existen metas y objetivos

establecidas internamente por los colaboradores para su propio control de avance de sus trabajos. Esto, de alguna manera, refleja un tipo de control informal.

A pesar de que existe en VM una cultura en conducta ética, la organización no asegura mediante procesos, indicadores y metas estas acciones solo existen mediante la promoción y divulgación verbal del tema por parte de la alta dirección al respecto, pero no se materializa ni aterriza en documento alguno. Al ser consultados los miembros de la organización mediante cuestionario sobre si la empresa posee una conducta ética y legal, el 100% de los encuestados respondieron de manera positiva.

En cuanto a la responsabilidad social, esta no forma parte de la estrategia de VM ni de la operación diaria. VM no contribuye con sistemas sociales ni económicos de sus comunidades aledañas. Este tema solo se toma en cuenta cuando es requisito específico de algún proyecto, en el componente ambiental o social el intervenir para no recaer en incumplimientos de contrato. Según el gerente general esto se debe a que “VM es una pequeña empresa y no tiene presupuesto destinado para apoyo en comunidades” (T13, comunicación personal, 22 enero de 2021). Por otro lado, se ha podido evidenciar que los trabajadores, por cuenta propia realizan pequeñas acciones de labor social con personal de su entorno.

En cuanto a los aspectos ambientales, VM conserva los recursos naturales ya que tiene implementando una política de ahorro de recursos naturales, como agua, papel y energía eléctrica con indicadores y metas de ahorro anual. Esto debido a la certificación ISO 14001, sistema de gestión medioambiental, que poseen. Según EY (2020) las empresas, actualmente, buscan centrarse más en sus partes interesadas, así como, en el impacto social y ambiental que puedan causar. Con la certificación ambiental que posee VM, se atiende el tema ambiental, pero requiere a poner más énfasis en los aspectos sociales.

A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades del subcriterio de gobierno y responsabilidad social con respecto a los temas de gobierno organizacional, conducta ética legal y responsabilidad social (ver Tabla 5). De los tres subcriterios, VM cumple parcialmente con todos, siendo el más fuerte el de conducta legal y ética, y el más débil el de responsabilidad social.

Tabla 7: Análisis de gobierno y responsabilidad social

Subcriterio	N.º	Tema	Fortalezas	Debilidades
Gobierno organizacional	1	Sistema de gobierno	Compromiso de la Dirección con sus acciones. Estrategia de acción para cada área. Transparencia en operaciones. Protección de intereses de partes interesadas.	No hay plan de sucesión. No hay evaluación a la alta dirección. No hay cultura de previsión.
	2	Evaluación del desempeño	Auditorías sistema de gestión de calidad.	No se realizarán evaluaciones de desempeño. No se realizan auditorías contables.
Conducta legal y ética	1	Conducta legal y regulatoria	Identifica impactos positivos y negativos de su accionar. Posee matriz de “requisitos legales”.	No hay procesos ni indicadores y metas específicas para el cumplimiento de los requisitos legales.
	2	Conducta ética	Se tiene un código de ética. Se difunde y se pone en práctica. Posee ISO 37001.	---
Responsabilidad social	1	Bienestar social	Conserva recursos naturales. Posee ISO 14001.	Bienestar social no considerado como parte de estrategia ni actuar diario.
	2	Apoyo a la comunidad	Se evidencia personal comprometido con causas solidarias.	No se realiza apoyo a comunidades por parte de la empresa.

3. Estrategia

Tabla 8: Estrategia

Subvariable	Tema	Contenido
Desarrollo de estrategias	Proceso de desarrollo de estrategias	Proceso de planificación estratégica
		Innovación
		Consideraciones estratégicas
		Sistema de trabajo y competencias esenciales
	Objetivos estratégicos	Objetivos estratégicos claves
Consideraciones sobre los objetivos estratégicos		
Implementación de la estrategia	Desarrollo y despliegue de planes de acción	Planes de acción
		Implementación de los planes de acción
		Asignación de recursos
		Planes para el personal
		Mediciones de desempeño
	Proyecciones de desempeño	
Modificación del plan de acción	Establecimiento e implementación de planes de acción modificados	

Adaptado de Comité de Gestión de la Calidad (2018).

3.1. Hallazgos de Desarrollo de estrategias

A continuación, se presentan los hallazgos del desarrollo de estrategia a partir de dos aspectos: procesos de desarrollo de estrategias y objetivos estratégicos.

3.1.1. Proceso de desarrollo de estrategias

Sobre la ejecución del planeamiento estratégico, se ha podido evidenciar que VM no posee un planeamiento estratégico formal de sus actividades, por lo que no analiza el cambio transformacional, ni se prioriza las iniciativas de cambio. Tampoco se toma en cuenta la agilidad organizacional ni la flexibilidad operativa. Según su gerente general, “todas las decisiones se toman en marcha” (T13, comunicación personal, 22 enero de 2021), es decir, se resuelven los problemas cuando ocurren.

Por otro lado, sobre cómo se incorpora la innovación dentro la estrategia de VM, se pudo evidenciar que se identifican con anticipación las oportunidades estratégicas para el negocio y los riesgos inteligentes a perseguir, los cuales se comentan de manera verbal en reuniones semanales con la gerencia.

En cuanto a la recolección y análisis de datos relevantes como desafíos y ventajas estratégicas, no se realiza formalmente, solo se comenta de vez en cuando en reuniones de coordinación de proyectos, pero no se aterrizan las ideas en documentos formales o actas para poder ser analizadas posteriormente.

Sobre los riesgos futuros que podrían afectar el éxito de la organización, los potenciales cambios y las capacidades de la empresa, formalmente se plasma esta información en un FODA (Ver ANEXO K) a principio de cada año por la alta dirección, este documento según la gerencia general, solo se realiza para cumplir con los requisitos de la norma ISO. En dicho documento se ha identificado como fortalezas el *know how* de la empresa, gracias a su trayectoria de más de 50 años, el conocimiento y competencias del equipo técnico de la empresa, la amplia red de contactos que posee y ahora el respaldo de una empresa matriz. Por el lado de las debilidades VM ha identificado una ausencia de cultura organizacional, ausencia de estrategia, ausencia de un área o jefatura de recursos humanos, baja rentabilidad en los últimos años y poca experiencia dentro de los últimos 10 años en el ámbito de las supervisiones.

Por otro lado, no se evidencia un sistema de trabajo ni competencias esenciales establecidas que faciliten la toma de decisiones para el logro de objetivos. Solo se pudo evidenciar prácticas de selección de socios estratégicos y análisis de proveedores para participación en licitaciones con el Estado. Estos datos se plasman en listados de Excel, los cuales son nutridos y actualizados de manera anual. De las entrevistas realizadas a los trabajadores no se ha podido

obtener unanimidad sobre la existencia de objetivos claros establecidos, ni actores claves ni competencias de estos.

3.1.2. Objetivos estratégicos

En cuanto a los objetivos estratégicos clave de la organización y un cronograma para alcanzarlos, al no existir un proceso de desarrollo de estrategias, no se cuenta con objetivos estratégicos claves ni un cronograma para poder alcanzarlos. No se pudo evidenciar metas ni objetivos tangibles para los procesos de la organización.

Al ser consultados los trabajadores, mediante cuestionario, por los objetivos dentro de sus labores, 8 de 11 encuestados respondieron que sí poseen objetivos y 3 respondieron que no. De la misma manera, los que respondieron que no poseían objetivos tampoco indicaron metas. Cabe resaltar que los objetivos y metas indicados por los 3 trabajadores son percepción de ellos más no son metas ni objetivos tangibles establecidos por la empresa.

Algunas de las respuestas negativas sobre este tema fueron las siguientes “No posee objetivos tangibles como tales”. De las respuestas positivas destacaron, “Sí, ganar proyectos”. “Sí. Entrega de expedientes técnicos sin penalidades”. “Sí, acorde a cronogramas de ajuste semanal”. “Sí, presentar la mayor cantidad de propuesta para tener mayor oportunidad”. “Sí. Se tienen reuniones semanales donde se busca programar actividades y dar seguimiento a las tareas”.

No se pudieron evidenciar desafíos estratégicos que aborden y aprovechen competencias, oportunidades ni ventajas estratégicas. Tampoco se pudo evidenciar una programación de actividades a corto ni largo plazo. Tal como lo mencionó el gerente general, todo se efectúa sobre la marcha.

3.2. Análisis de desarrollo de estrategia

Este criterio analiza cómo la organización establece y desarrolla sus estrategias aprovechando sus ventajas para asegurar un buen desempeño y éxito hacia el futuro. El modelo de excelencia en gestión propone primero el proceso de desarrollo de estrategias y luego la formulación de los objetivos.

Se ha podido evidenciar que VM no posee un planeamiento estratégico formal como tal, es decir, no posee pasos clave para el proceso ni se plantea horizontes de corto ni largo plazo. Tal como menciona su gerente general, todas las decisiones se toman en la marcha, es decir se resuelven los problemas cuando ocurren. En cuanto al proceso de innovación, tampoco se pudo tener evidencia de identificación de oportunidades estratégicas enfocadas en este aspecto.

Sobre la recolección y análisis de datos relevantes, según lo evidenciado esto solo se comenta en reuniones de trabajo o de coordinación más no se plasma en ningún documento formal. Se pudo evidenciar que los datos recolectados se registran en archivos Excel.

Sobre el sistema de trabajo y competencias esenciales, se ha podido evidenciar que VM realiza una selección de socios estratégicos para la participación en los concursos públicos, así como a los proveedores que utilizarán para sus diferentes proyectos. Para esta selección, VM posee listados en Excel de potenciales socios y proveedores, relación que se va actualizando a lo largo de los trabajos realizados de manera anual.

En cuanto a los objetivos estratégicos de la empresa, al no existir un proceso de desarrollo de estrategias previo tampoco se tiene objetivos establecidos ni medibles.

A pesar de lo dicho anteriormente, al ser consultados los trabajadores de la organización sobre si poseen objetivos dentro de sus labores, 73% de los encuestados contestó que si se poseía objetivos dentro de sus labores y el 27% que no los poseía. Cabe especificar que, en este caso, al no establecer la organización objetivos, los trabajadores se los proponen de manera personal.

VM no evidencia una preparación hacia el futuro, vive el día a día y afronta las necesidades de las partes interesadas cuando estas surgen, es por esto por lo que a veces se le presentan diferentes problemas, como falta de capacidad o de tiempo.

Según EY (2020), las empresas, actualmente, necesitan modificar su enfoque estratégico para así adaptarse a las nuevas tendencias; también deben incorporar activamente la innovación en el desarrollo de estas estrategias si desean permanecer vigentes y no fracasar. Por su parte, VM aún no construye sus estrategias ni apuesta mucho por la innovación. En el aspecto de desarrollo de estrategias y objetivos estratégicos, VM no cumple con lo requerido por el modelo.

Tabla 9: Análisis de desarrollo de estrategias

Subcriterio	N.º	Temas	Fortalezas	Debilidades
Proceso de desarrollo de estrategias	1	Proceso de planificación estratégica	Decisiones se toman en marcha, problemas se resuelven cuando ocurren. Identifica oportunidades estratégicas y riesgos inteligentes de manera informal.	No planifica estrategias a corto ni largo plazo de manera formal. No analiza cambio transformacional.
	2	Innovación	---	No incorpora innovación dentro de su estrategia.
	3	Consideraciones estratégicas	Identifica desafíos, ventajas y riesgos futuros mediante FODA.	No posee consideraciones estratégicas tangibles.

Tabla 9: Análisis de desarrollo de estrategias (continuación)

Subcriterio	N.º	Temas	Fortalezas	Debilidades
	4	Sistema de trabajo y competencias esenciales	Posee sistema de trabajo y competencias mínimas para socios y proveedores.	No se encuentran competencias plasmadas ni los requerimientos en un documento.
Objetivos estratégicos	1	Objetivos estratégicos claves	El personal posee sus propios objetivos de trabajo.	No posee objetivos estratégicos tangibles como empresa.
	2	Consideraciones sobre los objetivos estratégicos	---	No posee objetivos ni actividades para alcanzarlos.

3.3. Hallazgos de implementación de estrategias

3.3.1. Desarrollo y despliegue de los planes de acción

No se pudo evidenciar planes de acción clave ni a corto ni a largo plazo en la organización. Según el gerente general, “uno de los objetivos generales que tiene la organización es generar más trabajo e ingresos a través de la adjudicación de proyectos” (T13, comunicación personal, 22 enero de 2021). También se pudo evidenciar que para este objetivo no hay planes de acción específicos, solo el participar en más concursos. Por otro lado, a pesar de que este sea uno de los objetivos principales de la empresa, la asignación de recursos financieros para la participación en concursos es mínima según el jefe del área de Marketing. Según el personal, al que se le aplicó el cuestionario, mediante la pregunta sobre la asignación de recursos para el cumplimiento de sus labores, de los 11 encuestados 4 respondieron que existe falencia en algunos aspectos como “No, mejora de PC”. “Faltan licencias de algunos softwares especializados”. “No al 100% ya que requiero un mejor equipo de escritorio para desarrollar mis actividades de manera más eficiente”. Los otros 7 encuestados argumentaron que los recursos brindados son los adecuados.

3.3.2. Modificación del plan de acción

Al no evidenciarse planes de acción, tampoco se establece el cómo modificarlos, ni ejecutar nuevos planes.

3.4. Análisis de Implementación de estrategias

Este criterio analiza cómo la organización implementa las estrategias establecidas. Es decir, como toma las decisiones sobre los sistemas de trabajo para fortalecer la competitividad de la organización y cómo evalúa el avance de los planes realizados. Según el modelo de excelencia

en gestión de debe evidenciar el desarrollo y despliegue de los planes de acción, y la modificación de estos cuando fuera necesario.

VM no posee planes de acción ni a corto ni a largo plazo, su política de trabajo es de atención inmediata de los problemas que surgen y los diferentes procedimientos no poseen objetivos estratégicos. Se evidenció que la gerencia general posee un objetivo general no plasmado formalmente de obtener mayor cantidad de concursos para poder generar más trabajo. Este objetivo tampoco tiene un plan de acción para su ejecución. Tampoco se pudo evidenciar una distribución ni asignación de recursos para el cumplimiento de las actividades principales.

No se pudo evidenciar el aseguramiento de recursos financieros para el apoyo de las diferentes actividades, según el gerente general de la empresa, esto se debe a que los ingresos son irregulares y van a un fondo común que se utiliza para toda la actividad de la empresa. La política de la organización es cubrir las necesidades inmediatas y obligaciones actuales, sobre todo con los trabajadores y especialistas subcontratados.

Al ser consultados los trabajadores de la empresa sobre si los recursos asignados para sus labores eran los adecuados, 64% contestó que “Sí eran los adecuados, mientras que un 36% que no lo eran”. Asimismo, ellos mencionan la falta de softwares de trabajo especializados y equipos de computación.

En cuanto al personal, tampoco se ha podido evidenciar la existencia de un plan. En cuanto a apoyar sus objetivos y planes de acción, no se contemplan potenciales cambios de ningún tipo.

Al no tener VM estrategias definidas, tampoco tienen un plan de implementación ni modificación de estas. Es importante tener una estrategia para que esta pueda guiar el rumbo de la organización hacia la realización de sus objetivos generando valor y diferenciación, por lo consecuente, una ventaja competitiva para la organización. De las dos subvariables planteadas VM no cumple ninguna de las dos.

Tabla 10: Análisis de implementación de la estrategia

Subcriterio	N.º	Temas	Fortalezas	Debilidades
Desarrollo y despliegue de planes de acción	1	Planes de acción	Objetivo principal de la empresa ganar más concursos.	No poseen planes de acción para lograr objetivos. Para el único objetivo mencionado no existen planes de acción.
	2	Implementación de los planes de acción	---	No se implementan.

Tabla 10: Análisis de implementación de la estrategia (continuación)

Subcriterio	N.º	Temas	Fortalezas	Debilidades
	3	Asignación de recursos	Es la mínima indispensable.	Escasa inversión en innovación, software ni equipos.
	4	Planes para el personal	---	No hay planes ni línea de carrera.
	5	Mediciones de desempeño	Sólo en función de habilidades de manera subjetiva.	No hay evaluación integral.
	6	Proyecciones de desempeño	---	No hay proyecciones de desempeño.
Modificación del plan de acción	1	Implementación de planes de acción modificados	---	Al no haber planes de acción tampoco se revisa su modificación.

4. Clientes

Tabla 11: Clientes

Subvariables	Temas	Contenido
Voz del cliente	Escucha a los clientes	Clientes actuales Clientes potenciales
	Determinación de la satisfacción y compromiso del cliente	Satisfacción, insatisfacción y compromiso Satisfacción relativa a los competidores
Compromiso con el cliente	Oferta de productos y apoyo al cliente	Oferta de productos Apoyo al cliente Segmentación de clientes
	Construcción de relaciones con el cliente	Gestión de la relación Gestión de quejas

Adaptado de Comité de Gestión de la Calidad (2018).

4.1. Hallazgos de voz del cliente

A continuación, se presenta la voz del cliente a partir de dos aspectos: escucha a los clientes y determinación de satisfacción y compromiso

4.1.1. Escucha a los clientes

Sobre la escucha, interacción y observación a los clientes para obtener información, VM realiza diferentes procedimientos. Los clientes de VM son clientes de entidades privadas y públicas. Por un lado, se encuentran las empresas privadas que requieren servicios de consultoría y por el otro las Entidades Públicas o del Estado, como Municipalidades y Gobiernos Regionales.

La interacción y escucha a estos dos tipos de clientes se establece mediante la comunicación, a través de correos electrónicos, cartas, llamadas telefónicas, uso de plataforma Zoom y Whatsapp. En el caso del Estado, el primer acercamiento y comunicación inicial es a través de su portal Web, o el del OSCE que es donde se publican los concursos, según el jefe de Marketing.

Los clientes privados llegan a través de contactos directos de la gerencia o por recomendaciones de clientes anteriores. En cuanto a la retroalimentación durante el proceso de brindar el servicio, esta se realiza con los encargados designados por parte de los clientes, mediante reuniones tanto presenciales como virtuales en las que se analizan y validan las diferentes etapas del proyecto para después de la conformidad del cliente seguir avanzando.

Respecto al tema de la escucha o búsqueda de los potenciales clientes, en el sector privado la comunicación con ellos es, en su mayoría, por parte de la gerencia general u otras jefaturas de la empresa, y surge de las relaciones o círculo social que cada uno maneja o de las recomendaciones que podrían brindar clientes anteriores. En cuanto al Estado, los potenciales clientes se encuentran en las publicaciones del OSCE, se mapean periódicamente dentro del área de Marketing para luego, conforme a los requisitos solicitados, poder participar en los concursos públicos.

4.1.2. Determinación de satisfacción y compromiso

De la documentación revisada se puede encontrar que la satisfacción, insatisfacción y compromiso que tiene VM con sus clientes se mide, en el caso del sector privado, con encuestas al finalizar cada servicio. En estas, el cliente da su opinión tanto del trabajo realizado como sobre el personal de VM que realizó el trabajo y mantuvo comunicación con el cliente. También se incluye una sección de sugerencias para poder indicar comentarios de mejora. Después de ser recibidas las encuestas, éstas son analizadas a detalle.

En el caso del sector público, se mide la satisfacción o insatisfacción del cliente con las observaciones y conformidades recibidas sobre los entregables o etapas de cada proyecto. Según el gerente de Proyectos, se ha establecido internamente que se considerará producto no conforme a un informe o proyecto con más de tres observaciones reiterativas. Desde el 2016 al 2020, VM ha contado con tres productos no conformes según el formato de quejas y sugerencias encontrado en VM. El nivel de satisfacción del cliente de VM, según lo establecido por la misma empresa, debe ser mayor o igual al 80%. En la revisión de la información, se ha podido constatar que siempre han llegado a la meta. Los resultados obtenidos entre el 2016 y 2020 tienen un promedio de 87%.

Al ser consultado el personal, mediante encuesta, sobre la manera de medir la satisfacción de los clientes, 6 de los 11 entrevistados contestaron que no conocían la manera de cómo la empresa medía la satisfacción con respuestas como “No sé” o “No conozco”. Los otros 5 encuestados contestaron que sí, y que se realizaba mediante una encuesta de satisfacción al término de cada proyecto. Con respuestas como “Sí. A través de encuestas de satisfacción”. “Sí. Encuestas de satisfacción que llenan los coordinadores de la otra parte en Proyectos o Estudios”. “Sí, a través de una encuesta que se le envía al cliente como parte del protocolo de ISO”.

En cuanto al compromiso que mantiene VM con sus clientes, según el gerente general, este está basado tanto para el sector privado como para el público, en el cumplimiento de los términos de referencia o requisitos del proyecto y en la entrega del servicio ofrecido en el tiempo estipulado y con la calidad deseada.

Por el lado de los competidores, la manera de comparar la insatisfacción o satisfacción de los clientes, en el ámbito privado se puede medir por las recomendaciones futuras y en el ámbito público según la duración del servicio. Es decir, conocer si se acabó en el tiempo estipulado o se demoró más de la cuenta, también se mide mediante la aplicación de penalidades al servicio realizado los cuales se evidencia en los certificados de servicios que emiten las entidades públicas a favor del consultor después de haber terminado su servicio.

4.2. Análisis de voz del cliente

Este criterio analiza cómo la organización obtiene información sobre sus clientes, cómo se les escucha, de qué manera determina sus necesidades y recoge sus satisfacciones e insatisfacciones para poder brindarles un mejor servicio. Según el modelo de excelencia en gestión, para poder entender al cliente hay que escucharlo y determinar su satisfacción.

La comunicación entre VM y sus clientes actuales es muy fluida, se utiliza mucho la comunicación por correo electrónico, teléfono, aplicaciones como Zoom para reuniones y WhatsApp. También en la página de VM existe un espacio para que se puedan realizar consultas, reclamos, quejas o requerimientos.

En cuanto a los potenciales clientes, no hay una estrategia clara de comunicación, ni un plan desarrollado para ello. En cuanto a los clientes privados, se buscan a través de contactos personales de la alta dirección y jefaturas, también, de las recomendaciones de clientes actuales.

La determinación de la satisfacción y compromiso con el cliente se mide mediante encuestas de satisfacción al terminar un servicio específico y a través de las observaciones que se presentan durante el desarrollo del producto. Este tema sí está implementado y controlado en VM, asimismo, se realiza un análisis anual de las encuestas por proyecto ejecutado: de las quejas,

observaciones y no conformidades, esto se debe a que VM cuenta con la ISO 9001, sistema de gestión de calidad y es uno de los requisitos de este sistema medir la satisfacción del cliente. Esta captura de información se analiza y registra para mejorar la atención al cliente.

Al ser consultados los trabajadores de la empresa sobre el mecanismo de recolección de satisfacción del cliente, 55% de los encuestados (más de la mitad del personal) no conoce esta práctica ni sus resultados; por otro lado, solo 45% sí los conoce. Esto quiere decir que no hay una comunicación clara al personal de la empresa sobre este tipo de mediciones lo cual evidencia desconocimiento y falta de difusión eficaz por parte de la empresa.

Sobre la información de la satisfacción relativa a los competidores, esta no se llega a alcanzar del todo, ya que no se realiza una medición ni obtención de datos sobre la competencia ni cómo la perciben sus clientes. Solo se especula según la información que circula entre conocidos del sector y con información de certificados de proyectos, donde por ejemplo se puede visualizar el tiempo y condiciones en las que se desarrolló un proyecto. En este punto, VM debería mejorar mediante la propuesta de mecanismos para obtener este tipo de información que podría ser muy útil.

Sobre las dos subvariables analizadas, VM cumple con la mayoría de los requisitos propuestos por modelo, aunque aún queda por mejorar temas puntuales.

Tabla 12: Análisis de voz del cliente

Subcriterio	N.º	Temas	Fortalezas	Debilidades
Escucha a los clientes	1	Clientes actuales	Comunicación efectiva y acertada. Escucha activa. Mediante reuniones y llamadas.	---
	2	Clientes potenciales	Contactos de gerencia y jefaturas. Recomendaciones de clientes actuales.	No hay estrategia de comunicación establecida.
Determinación de la satisfacción y compromiso del cliente	1	Satisfacción, insatisfacción y compromiso	Se mide mediante encuestas. Satisfacción mayor a 80%. Se analizan resultados. Cumplimiento de términos de referencia, a tiempo y con calidad.	Personal desconoce prácticas relacionadas con encuestas de satisfacción y sus resultados.
	2	Satisfacción relativa a los competidores	---	No se tiene información al respecto de satisfacción de la competencia.

4.3. Hallazgos de compromiso del cliente

4.3.1. Oferta de productos y apoyo al cliente

Con relación a la determinación de la oferta de servicios que ofrece VM, esta gira en torno a diseños y supervisiones de infraestructura vial. Tanto para clientes privados como públicos, VM satisface los requerimientos básicos de cada cliente de acuerdo con los requisitos mínimos y estándares de calidad requeridos del diseño solicitado, sin embargo, ofrece de forma adicional soluciones complementarias y alternativas que puedan ser del agrado del cliente.

Al ser consultado el personal sobre el servicio post venta que se brinda a los clientes, 3 de los 11 encuestados contestaron que sí se brinda, argumentando: “No he escuchado de ningún caso, salvo lo requerido expresamente por alguna entidad pública”. “Sí. Se actualiza los ETOs o se absuelven consultas durante la licitación para la obra o durante la ejecución”. “Sí, en estudios para clientes privados, sobre todo, la relación es permanente”. 3 encuestados mencionaron que no sabían y los otros 5 encuestado que no se brinda.

En cuanto a la búsqueda de información y apoyo al cliente, la comunicación es básica para poder brindar un servicio adecuado y de calidad, por eso VM se encuentra en constante comunicación con sus clientes mediante correos electrónicos y llamadas telefónicas para la revisión y validación del avance de los proyectos. Se intercambia y facilita información entre ambos, actualmente de manera digital y mediante reuniones online.

La determinación del grupo de clientes o segmento de mercado para VM se establece según los servicios que ofrece de acuerdo con la experiencia que posee, por ejemplo, según el gerente general en los servicios requeridos por el sector público existen limitantes de años de experiencia en tipos de proyectos específicos, por lo que VM solo puede participar en las licitaciones en las que calza su perfil. No obstante, el gerente general de VM indicó que se están realizando esfuerzos para incursionar en nuevas ramas de la ingeniería en las que VM no tiene experiencia. Este tipo de experiencia puede ser adquirida a través de la asociación estratégica con otras empresas.

El personal afirma, sobre si la oferta de servicios que ofrece VM al mercado es la adecuada, lo siguiente: de los 11 encuestados, 7 contestaron que no es la adecuada, 2 que sí es adecuada y 1 que no sabía del tema. Los que contestaron que no, indicaron lo siguiente:

“Deberíamos incursionar en más tipos de proyectos no solo viales”. “Considero que se debe de ampliar los servicios a ofrecer, en virtud de las grandes carencias o necesidades que se ven actualmente en el país e inclusive en los países vecinos”. “Falta establecer los precios unitarios de actividades y servicios”. “No, se necesita modificar algunas cosas para poder ofrecer

una mejor oferta”. “No. Debe de hacerse un análisis del porque se pierden tantas propuestas tanto en la técnica como en la económica”. “Aun no. No se están diversificando los clientes, se está olvidando la larga trayectoria urbana, no se han independizado servicio de laboratorio, faltan especialistas con autonomía. No se está acreditando debidamente la experiencia específica del personal interno”. “No, a veces es muy elevado, lo que impide ganar proyectos”.

4.3.2. Construcción de relaciones con el cliente

La construcción de la relación con el cliente es algo importante para poder realizar un buen trabajo y luego poder ser recomendados con otros potenciales clientes. VM no posee una política de promoción ni tiene un presupuesto asignado para el marketing de la empresa. Los clientes privados que consigue son generalmente por contactos directos de la alta dirección y los clientes del sector público mediante los concursos ganados en las postulaciones para el Estado.

Según la gerencia general, no se estila realizar promociones de la empresa, esta sólo cuenta con una página web, que se constató que no se encuentra actualizada y un *brochure* que contiene toda su experiencia en donde se detallan todas las obras realizadas desde la fundación de la empresa hasta la actualidad. La relación con el cliente es, por lo tanto, directa mediante contactos. A pesar de no haber promoción activa, el gerente general indica que VM está muy bien referida en el mundo de la consultoría. Esto quiere decir que es una empresa bastante buscada y con un nombre ganado en el mercado de la consultoría.

En cuanto a la gestión de reclamos de los clientes, de la documentación revisada se pudo encontrar que VM posee un sistema de recopilación de quejas a través de un buzón de sugerencias de la página web y también a través del documento denominado “*encuesta de satisfacción*” enviada al cliente al término de cada proyecto. Las quejas y sugerencias recolectadas se tipifican y analizan mediante una matriz para encontrar el origen y las causas de lo sucedido para posteriormente poder tomar acciones y tratarlas para que no vuelvan a repetirse. Otro tipo de quejas o inconformidades con el servicio pueden llegar mediante correo electrónico o carta formal. Todas las quejas, sugerencias y no conformidades se registran y se derivan a la persona idónea para su resolución según el tema o proyecto. Se contestan y resuelven las observaciones en los plazos estipulados. En cuanto a la satisfacción del cliente VM posee una meta del 80% de satisfacción, la cual se puede evidenciar se ha ido cumpliendo a través de los últimos años.

4.4. Análisis de compromiso con el cliente

Este criterio analiza cómo es que la organización se compromete y relaciona con sus clientes para atender sus necesidades y poder construir relaciones a futuro. Según el modelo de

excelencia en gestión, el compromiso con el cliente se obtiene brindándole mayor oferta de servicios apoyo durante el desarrollo del servicio para así construir una relación positiva.

En cuanto a la oferta de productos, principalmente, VM ofrece servicios de diseños y supervisiones en infraestructura vial, tanto a cliente privados como al del sector público.

Es importante construir una relación positiva con el cliente para ampliar la imagen de su marca. VM siempre guarda las mejores relaciones con sus clientes para tener oportunidades para futuros proyectos. Según su gerente general, VM siempre trata de dar un plus o entregar más que lo mínimo requerido en cada proyecto para así poder crear fidelidad con su cliente. La comunicación también es adecuada, mediante constantes reuniones y llamadas telefónicas para coordinaciones y absoluciones de consultas.

En cuanto al compromiso que mantiene VM con sus clientes, este está basado tanto para el sector privado como para el público, en el cumplimiento de los términos de referencia del proyecto y en la entrega del servicio ofrecido en el tiempo estipulado. Para ello, debe implementar estos requisitos para todas las personas y procesos relacionados con la atención al cliente. No se pudo evidenciar el uso de la información sobre los clientes para anticiparse a sus necesidades futuras. En cuanto a la segmentación de clientes, para VM estos son privados y públicos, y actualmente, se están priorizando más los públicos ya que generan mayores oportunidades de ingresos para la empresa.

Al ser consultado el personal de la empresa sobre si la oferta de servicios que ofrece VM al mercado es la adecuada, el 64% de los encuestados indicó que no lo era, que se tenía que incursionar en más rubros y ampliar la oferta. Solo el 27% de los encuestados estuvieron de acuerdo con los servicios brindados actualmente. Esto evidencia que VM el personal piensa que la empresa debería incursionar en más mercados y realizar más actividades de las que actualmente hace.

Asimismo, en el FODA de la empresa, VM identificó la falta de experiencia en los últimos 10 años para poder participar en mayor tipo de licitaciones públicas, lo que significa que debe trabajar en asociarse estratégicamente con otras empresas para poder conseguir estas experiencias.

En cuanto a la expansión de servicios y continuidad de su actividad, VM tiene una ventana amplia ya que, según CEPAL (2020a), uno de los mayores desafíos que enfrenta América Latina en términos de infraestructura industrial y social es la mejora del sector vial. A pesar de que el PBI se redujo a raíz de la pandemia del Coronavirus, las tendencias actuales para la recuperación de este en América Latina deberían estar enfocada en la inversión en proyectos de transporte CEPAL (2020b).

En cuanto a la gestión de relación con los clientes actuales y potenciales, se pudo evidenciar que VM posee una página web desactualizada y un *brochure* poco atractivo con bastante contenido histórico, más no es algo que invite al cliente a conectar. También se puede evidenciar, a través de la entrevista con el gerente general, que VM no invierte en publicidad ni marketing de su empresa, ya que no destina recursos para este tema al tener recursos económicos limitados. Asimismo, se avalan del prestigio que ya poseen.

Sobre la gestión de las quejas, reclamos y no conformidades de los clientes, estas se gestionan y se analizan para luego obtener un aprendizaje y no incurrir en los mismos errores, este procedimiento se realiza al finalizar cada proyecto a través del análisis de encuestas y a través de solicitudes de acción.

De las dos subvariables analizadas, VM posee mayores fortalezas que debilidades en ambas, por lo que se reconocen oportunidades de mejora para afianzar más la relación con sus clientes.

Tabla 13: Análisis de compromiso con el cliente

Subcriterio	N.º	Tema	Fortalezas	Debilidades
Oferta de productos y apoyo al cliente	1	Oferta de productos	Ofrecen servicios de diseños y supervisiones.	Limitadas especialidades. Falta de incursión en nuevos mercados.
	2	Apoyo al cliente	Post venta mediante soluciones complementarias y alternativas. Mucha comunicación.	Personal no está al tanto del servicio post venta.
	3	Segmentación de clientes	Definida en privados y públicos. Según experiencia de VM. Asociación estratégica.	VM está limitada en incursión en otros rubros por falta de experiencia. Personal opina que deberían expandirse.
Construir relaciones con el cliente	1	Gestión de la relación	Buena relación con clientes. Directa por parte de gerencia. Cuenta con página web y <i>brochure</i> . VM bien referida en mundo de consultoría.	No posee política de promoción. No realiza inversión en marketing. No tiene promoción en redes sociales. Página web desactualizada.
	2	Gestión de quejas	Se gestionan y analizan quejas y sugerencias recibidas.	---

5. Medición

Tabla 14: Medición

Subvariable	Tema	Subtema
Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	Medición del desempeño	Indicadores del desempeño
		Datos comparativos
		Datos de los clientes
		Agilidad de la medición
	Análisis y revisión del desempeño	Desempeño y las capacidades organizacionales
	Mejora del desempeño	Mejores prácticas
		Desempeño futuro
Mejora continua e innovación		
Gestión del conocimiento, información y tecnología de la información	Conocimiento organizacional	Gestión del conocimiento
		Aprendizaje organizacional
	Datos, información y tecnología de la información	Calidad de los datos e información
		Seguridad de los datos e información
		Disponibilidad de los datos en información
		Calidad de software y del hardware
		Disponibilidad ante emergencia.

Adaptado de Comité de Gestión de la Calidad (2018).

5.1. Hallazgos de medición, análisis y mejora del desempeño organizacional

5.1.1. Medición del desempeño

Se ha podido evidenciar que VM, por lo general, no selecciona, recopila, adapta ni integra datos e información para monitorear las operaciones diarias y el desempeño general de la organización. No se evidencia un monitoreo del avance en el logro de objetivos estratégicos y planes de acción ya que no se encuentran definidos tales objetivos ni indicadores clave de desempeño. Tampoco se evidencia el manejo de indicadores financieros clave ni a corto ni a largo plazo. Al ser consultada la gerencia sobre los indicadores financieros, esta mencionó que “solo se preocupa de ello en caso de que tenga utilidad para la empresa” (T13, comunicación personal, 22 enero de 2021).

Se ha podido comprobar que los pocos datos que maneja la empresa en sus diferentes áreas se llevan en listados de Excel, para tema de orden y registro, y no se evidencia su uso para la toma de decisiones operativas. En cuanto a la voz del cliente e información del mercado, esta información se utiliza de manera efectiva para crear una cultura centrada en el cliente y respaldar las decisiones operativas; es decir, se escucha al cliente, mediante la recepción de quejas, sugerencias y la retroalimentación del trabajo diarios, para poder brindar un servicio a medida y cumplir con todas las especificaciones requeridas.

El sistema de medición no se practica en VM, es decir no se tienen indicadores para cumplimiento de metas ni objetivos que se tengan que cumplir. Por lo tanto, se deduce que la

empresa no está preparada para dar respuesta a cambios rápidos o inesperados tanto organizacionales como externos.

5.1.2. Análisis y revisión del desempeño

En cuanto a la revisión del desempeño y las capacidades organizacionales, la alta dirección de VM realiza revisiones periódicas (de frecuencia mínima de medio año y máximo anual) sobre el desempeño organizacional y la salud financiera entre otros acuerdos pactados para el desarrollo de la empresa. Esto mediante un formato que se denomina Revisión por la dirección, dicho documento forma parte de los requisitos de las ISO 9001 que tiene implementada la organización. Tal como lo indica el gerente general, este análisis se debe solo a “un tema de cumplimiento de normativa para certificación” (T13, comunicación personal, 22 enero de 2021), más no aborda a fondo las problemáticas, necesidades y requerimientos de la compañía. A pesar de ello, las conclusiones obtenidas en dicho documento se utilizan como ideas para la mejora continua y para tener un panorama global del desempeño de la organización e identificar las oportunidades y prioridades.

5.1.3. Mejora del desempeño

Después de la revisión por la dirección en todos los procesos, se identifican oportunidades de mejora las cuales se programan para ser implementadas. Según la gerencia general, estas oportunidades de mejora o implementaciones no son comunicadas ni compartidas con el personal, solo se quedan a nivel de documentación. Por otro lado, al ser consultado sobre este tema a los colaboradores estos aducen que comparten información y aprendizajes sobre los trabajos realizados dentro de sus propios equipos durante las reuniones semanales que poseen.

En cuanto al desempeño a futuro de la organización, este no está plasmado ni identificado como tal. Según el gerente general se desea que la empresa crezca, es decir tenga más proyectos, pero no se evidenció un plan para lograr dicho crecimiento.

No obstante, la mejora continua es parte de la cultura de VM ya que poseen el ISO 9001 y las herramientas de este; vale resaltar, que su revisión anual obliga a la empresa a mejorar continuamente y reinventarse. En cuanto a la innovación VM, según su gerente general no posee tecnología de último nivel, ni sus especialistas son capacitados por parte de la empresa en herramientas y normativa actual por falta de presupuesto.

5.2. Análisis de medición, análisis y mejora del desempeño organizacional

Este criterio analiza cómo la organización recoge, mide y luego gestiona la información de los datos recolectados para un mejor desempeño. Según el modelo de excelencia en gestión,

se debe medir, analizar y mejorar el desempeño, así como gestionar el conocimiento, información y tecnología de una manera adecuada.

No se pudieron evidenciar indicadores de desempeño en VM ni a corto ni a largo plazo; así como, tampoco datos comparativos para apoyo de operaciones. En cuanto a recolección y análisis de data de clientes, se encontró el análisis de encuestas de satisfacción. Las cuales se realizan al terminar cada proyecto. Esta información se utiliza para construir una cultura orientada al cliente y apoyar las decisiones operativas; es decir, escuchar las quejas y sugerencias de los clientes, brindar servicios personalizados y cumplir con los requerimientos pactados.

Al no seleccionar, recolectar, alinear ni integrar los datos e información para realizar un seguimiento de las operaciones diarias ni el desempeño organizacional general, tampoco existe un monitoreo del avance en el logro de objetivos estratégicos y planes de acción ya que no existen tales objetivos ni indicadores clave de desempeño para los procesos. Asimismo, VM no maneja indicadores financieros clave de corto ni largo plazo. VM tampoco analiza ni mide su desempeño para luego poder mejorarlo. La alta dirección solo precisó preocupación por la utilidad del desempeño en la empresa.

Al no poderse evidenciar un sistema de medición en VM, se colige que la organización no tiene la capacidad de responder a cambios rápidos o inesperados organizacionales ni externos, perjudicando muchas veces en las actividades, ya que muchas de las cosas se pueden prever.

En cuanto a la mejora continua, esta se realizar mediante las herramientas del ISO 9001, sistema de gestión de calidad que posee la empresa, más no se aterrizan y toman en cuenta todos los resultados de estas, solo se realiza seguimiento por cumplimiento con la norma.

En cuanto a la medición, análisis y mejora del desempeño, VM cumple parcialmente con estos criterios propuestos por el modelo, teniendo mayores debilidades que fortalezas en este criterio.

Tabla 15: Análisis de medición, análisis y mejora del desempeño organizacional

Subcriterio	N.º	Tema	Fortalezas	Debilidades
Medición del desempeño	1	Indicadores del desempeño	---	No posee indicadores de desempeño.
	2	Datos comparativos	Listados de Excel para temas de orden y registro de data.	No recopila, adapta ni integra datos e información.
	3	Datos de los clientes	Satisfacción, quejas y sugerencias. Cultura centrada en cliente.	No posee otro tipo de data de clientes.
	4	Agilidad de la medición	---	No realiza mediciones.

Tabla 15: Análisis de redición, análisis y mejora del desempeño organizacional (continuación)

Subcriterio	N.º	Tema	Fortalezas	Debilidades
Análisis y revisión del desempeño	1	Revisión de desempeño y las capacidades organizacionales	Enfoque en rentabilidad anual. Realizan “Revisión por la Dirección”. Prioriza salud financiera.	No se revisa ni posee indicadores financieros a corto ni largo plazo. Se realiza revisión por cumplimiento de normativa ISO.
Mejora del desempeño	1	Mejores prácticas	Identificación de oportunidad de mejora procedente de la revisión por la dirección.	No se comunica al personal, se queda a nivel de documento.
	2	Desempeño futuro	---	No se encuentra plasmado ni identificado, no hay plan.
	3	Mejora continua e innovación	A través de la aplicación de norma ISO 9001.	No se realiza de manera consciente. No se invierte en tecnología ni capacitaciones.

5.3. Hallazgos de gestión del conocimiento, información y tecnología de la información

5.3.1. Conocimiento organizacional

Sobre la gestión del conocimiento organizacional, en VM no se pudo evidenciar una política de recolección ni transferencia del conocimiento del personal. Según la gerencia general y el documento de Programa de capacitaciones de VM, se realizan algunas capacitaciones *inhouse*, dirigidas a personal clave y luego se replican estas capacitaciones para que toda la empresa esté involucrada. Son muy escasas las capacitaciones externas, seminarios o cursos con algún costo, ya que el gerente general argumenta que hay poco presupuesto para destinar a estos temas.

En cuanto al uso del conocimiento y recursos de la organización para incorporar el aprendizaje en las operaciones, en VM se comparte conocimiento dentro de las distintas áreas mediante reuniones periódicas. En cuanto a transferencia de conocimiento relevante desde y hacia los clientes, proveedores, colaboradores y socios, se les participa de las políticas que adopta la empresa en los diferentes temas o ámbitos y se les invita a informarse e imitar las acciones de VM replicando las mismas políticas o en su defecto comprometiéndose con el cumplimiento de las políticas de VM.

5.3.2. Datos, información y tecnología de la información

En cuanto a la verificación y aseguramiento la calidad de los datos de la organización y la información se ha podido evidenciar que la calidad de los datos e información digital en VM se verifica y asegura mediante la implementación (en el año 2018) de un servidor NAS interno de la empresa. Este servidor realiza *backups* semanales de la información más importante de cada área, con la finalidad de tener un respaldo en caso de pérdida accidental de información. Por otro lado, todo personal cuenta con correo electrónico corporativo, toda la data del cual queda almacenada en una nube.

Sobre el aseguramiento de datos de información sensibles o privilegiados, VM cuenta con antivirus en cada pc estacionaria dentro de la empresa; asimismo, según el personal entrevistado, la información del servidor no puede ser borrada ni copiada por usuarios sin autorización.

El aseguramiento de la disponibilidad de los datos e información de la empresa, según los propios usuarios, la disponibilidad de los datos e información organizacional están disponibles en un formato amigable tanto para para el usuario como para el personal y se encuentra al alcance en una Red interna compartida con el fin de tener un uso de forma oportuna.

De los 11 trabajadores consultados, mediante cuestionario, 2 mencionaron que no tienen acceso a la data e información de la organización. “La data de la empresa sí la encuentro en Z: pero la de mi área no pues solo es manejada por un grupo reducido de personas”. Por el contrario, los otros 9 argumentaron que sí y que se encuentra en una ruta denominada Z. Argumentando lo siguiente, “Sí, en un área compartida Z”. “Sí, la información se encuentra en el compartido de la empresa”. “Sí, se encuentra todo en un servidor interno de la empresa”. “Sí. Mediante Servidor Z, pero solo los proyectos recientes, deberían estar todos”. “Sí. Carpeta usuarios con mi nombre y la carpeta de proyectos”.

VM asegura que el hardware y el software utilizados sean confiables, seguros y amigables para su personal. La calidad del software y del hardware de VM ha ido mejorando en los últimos años, según el gerente general, pero según los trabajadores aún no llega a cubrir las necesidades al 100%. A pesar de que se han renovado varias PCs estacionarias, todavía hay áreas con PCs antiguas y softwares operativos de Windows antiguos.

En cuanto a los programas netamente de *Core* que es la ingeniería, VM no cuenta con licencias de AutoCAD actualizadas. Se evidenció que poseen 2 licencias del año 2013 a pesar de que el AutoCAD que se utiliza actualmente es la versión 2020, según la gerencia, esto se debe a los elevados precios de las licencias originales. Al ser consultado el personal de la empresa por el software y hardware que utilizan, 5 de los 11 encuestados argumentaron que existen falencias

como, “No. Mejorar el hardware”. “No. Tengo una pantalla que se encuentra en mal estado”. “Ya se mencionó; están faltando algunas licencias corporativas de programas básicos”. “No, son obsoletos y cada máquina cuenta con una versión de software, diferente que no permite realizar algunos trabajos”. “No. El equipo que utilizo no me permite usar programas (Civil 3D, Google Earth, AutoCAD) de manera adecuada. Se *laggea*. Solo puedo hacer trabajos básicos en las aplicaciones de office”. “En mi caso sí, pero otros usuarios no lo tienen”.

5.4. Análisis de gestión del conocimiento, información y tecnología de la información

Este criterio se centra en como la organización gestiona sus activos de conocimiento y su información tecnológica, asegurando su calidad, disponibilidad y seguridad.

Sobre la gestión del conocimiento que practica VM es entre sus pares, es decir entre colaboradores de la misma área, generalmente se produce de los jefes a sus trabajadores. Según la gerencia general, existe un programa de capacitaciones anual, pero por el poco presupuesto que tiene VM para capacitaciones externas se brindan dichas capacitaciones a cierto grupo de personas y luego estas comparten su material y replican la capacitación a sus compañeros. Pese a que no se han establecido capacitaciones en cuanto a temas de *Core business* de la empresa, las capacitaciones que han establecido durante el año 2019 han sido capacitaciones requisitos de seguridad y salud, mas no específicas para mejorar el servicio. La mayoría de estas capacitaciones son *inhouse* y dictadas por los mismos colaboradores. A pesar de que VM es una empresa que brinda servicios especializados de ingeniería y su principal potencial deriva del conocimiento de sus trabajadores, esta no invierte en la capacitación y desarrollo de habilidades de estos.

En cuanto a transferencia de conocimiento relevante desde y hacia los clientes, proveedores, colaboradores y socios, se les participa de las políticas que adopta la empresa en los diferentes temas o ámbitos y se les invita a informarse e imitar las acciones de VM replicando las mismas políticas o en su defecto comprometiéndose con el cumplimiento de las políticas de VM. Esto básicamente se debe a que la empresa cuenta con certificaciones internacionales que obligan dentro de sus requisitos e evidenciar que se comparte dicha información con las partes interesadas.

En cuanto a la calidad de los datos e información digital, se verifica y asegura mediante la implementación de un servidor, que se realizó en el año 2018. Este realiza *backups* semanales de la información más importante de cada área, para así poder tener un respaldo en caso de pérdida accidental de información. Por otro lado, todo personal cuenta con correo electrónico corporativo, la data del cual queda almacenada en una nube. Esto ha ayudado bastante en el contexto actual de

la pandemia por COVID 19 ya que el servidor permite compartir información online y el personal de Proyectos pueda trabajar con la misma data en modalidad home office.

En cuanto a la seguridad de los datos e información sensibles o privilegiados, VM cuenta con antivirus en cada pc estacionaria para la protección de contraseñas y datos descargados de internet. En cuanto a la información del servidor, esta no puede ser borrada por usuarios sin autorización.

La disponibilidad de los datos e información organizacional se encuentran disponibles en un formato amigable tanto para para el usuario como para el personal, y se encuentra al alcance en una red interna compartida para su uso en forma oportuna. Al ser consultados los trabajadores por la accesibilidad a la información, el 82% de los encuestados respondieron que sí la tienen y solo el 18% respondió que no tiene acceso, pero a la data de sus respectivas áreas.

La calidad del software y del hardware de VM ha ido mejorando en los últimos años, pero aún no llega a cubrir las necesidades al 100%. A pesar de que se han renovado varias PCs estacionarias, todavía hay áreas con PCs antiguas y softwares operativos a Windows antiguos. En cuanto a los programas netamente de *Core* que es la ingeniería, VM no cuenta con licencias de AutoCAD actualizadas. Se tienen 2 licencias del año 2013 a pesar de que el AutoCAD que se utiliza actualmente es la versión 2020. Esto se debe a los elevados precios de las licencias. Las licencias de programas como AutoCAD y otros de modelamiento para ingeniería en infraestructura vial son muy importantes y hacen la diferencia en la entrega del producto y las mejoras que se podrían ofrecer al cliente, pero en VM se evidenciaron solo programas básicos y no originales, nuevamente por falta de presupuesto.

Al ser consultado el personal mediante cuestionario por el software y hardware que posee para realizar sus labores, el 55% argumentó que poseían lo adecuado mientras que el 45% indicó falencias como pantallas en mal estado, licencias, uso de equipos obsoletos y no poseer programas básicos. El personal de VM reafirma las carencias en tecnología que posee la empresa.

De las dos subvariables analizadas VM cumple parcialmente los criterios establecidos por el modelo, evidenciando debilidades en el tema de capacitaciones e inversión en tecnología nueva.

Tabla 16: Análisis de la gestión del conocimiento

Subcriterio	N.º	Tema	Fortalezas	Debilidades
Conocimiento organizacional	1	Gestión del conocimiento	Posee “programa de capacitaciones interno”.	No se realizan capacitaciones del <i>Core</i> de la empresa.
	2	Aprendizaje organizacional	Se replican las pocas capacitaciones brindadas.	No se ahonda en el tema.
Datos, información y tecnología de la información	1	Calidad de los datos e información	Se mantiene resguardo y copia de datos en servidor.	---
	2	Seguridad de los datos e información	Posee seguridad básica como antivirus.	---
	3	Disponibilidad de los datos en información	Posee archivo de red interna compartida con acceso para los trabajadores.	---
	4	Calidad de software y del hardware	---	No invierte en tecnología nueva.
	5	Disponibilidad ante emergencias	Se asegura mediante <i>backups</i> constantes y servidor.	No manejan información en nube.

6. Personal

Tabla 17: Personal

Subvariables	Temas	Contenido
Ambiente del personal	Cantidad e idoneidad del personal	Cantidad e idoneidad del personal
		Nuevos miembros del personal
		Ejecución del trabajo
		Gestión de los cambios en el personal
	Ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo
		Políticas y beneficios para el personal
Compromiso del personal	Compromiso y desempeño del personal	Cultura organizacional
		Impulsores del compromiso
		Evaluación del compromiso
		Gestión del desempeño
	Desarrollo del personal	Sistema de aprendizaje y desarrollo
		Eficacia del aprendizaje y el desarrollo
Desarrollo de carrera		

Adaptado de Comité de Gestión de la Calidad (2018).

6.1. Hallazgos de Ambiente del personal

6.1.1. Cantidad e idoneidad del personal

VM no cuenta con una cantidad e idoneidad del personal establecida. Según la gerencia general, las necesidades de cantidad de personal se evalúan de acuerdo con la carga de trabajo en caso del área de proyectos, en las demás áreas el personal es constante, el mínimo requerido. Según lo evidenciado, VM posee una persona por puesto.

En cuanto a la evaluación de habilidades y competencias que necesita el personal, no se pudo evidenciar una evaluación rigurosa, sólo se pudo obtener un documento de evaluación anual en base a las competencias, carga y calidad de trabajo. Esta evaluación tiene una puntuación de 3 calificaciones: malo, regular y bueno. La evaluación antes mencionada es realizada por el jefe de cada área a su personal y a su vez el gerente general evalúa a los jefes de cada área. La evaluación fue establecida como requerimiento de la norma ISO 9001, de calidad en la cual VM se encuentra certificada.

Sobre el reclutamiento, contratación y retención de los nuevos miembros de la empresa, no se pudo evidenciar una política de reclutamiento. Según la gerencia de administración, normalmente el personal nuevo se ubica mediante contactos personales de la gerencia general o de algún trabajador. No se cuenta con políticas de retención ni incentivos al personal, esto último fue un punto recurrente que se reveló en las entrevistas al personal.

En cuanto a la preparación del personal para las necesidades cambiantes, como cantidad e idoneidad, no se evidenció planes ni seguimiento a capitalización de las competencias básicas de la organización, tampoco se evidenció refuerzo en el enfoque en los clientes o en el negocio, ni se evidenció acción alguna para alcanzar las expectativas de desempeño. Se puede inferir que en VM no se prevén los cambios que puedan ocurrir en la estructura o composición organizacional ni el impacto que estos cambios podrían generar en VM.

6.1.2. Ambiente de trabajo

El aseguramiento de la salud y seguridad del personal y la accesibilidad al lugar de trabajo por parte de VM, se realiza mediante la implementación del Plan Covid-19 en este tiempo de pandemia. VM posee también un Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo el cual vela por el bienestar de los trabajadores.

Los lineamientos de seguridad se implementaron a raíz de la certificación ISO 45001, a finales del 2020. No se pudieron evidenciar indicadores de desempeño para estas actividades,

tampoco metas tangibles. Los únicos documentos al respecto son un organigrama del Comité de Seguridad y algunas actas de reuniones de dicho comité.

De los 11 trabajadores consultados, solo 1 indicó que la empresa no asegura la salud y seguridad del personal, ello por temas de regulación de aire acondicionado. Las personas que dieron respuestas positivas argumentaron lo siguiente. “Sí, es tranquilo”. “Sí, tiene un ambiente básico, limpio y ordenado”. “Sí, es muy adecuado, por nuevo”. “Sí, tiene un buen clima laboral”. “Sí, porque existe buen trato entre sus miembros”.

En cuanto a si VM brinda un ambiente seguro para el trabajo, todos respondieron de manera afirmativa.

Sobre el respaldo brindado por VM a su personal a través de políticas, servicios y beneficios, según la gerencia de administración, se respetan las políticas reglamentadas por ley, pagos de ESSALUD, AFP, CTS. A parte de los beneficios normados no hay otras consideraciones adicionales. Cabe resaltar que el personal de VM se encuentra 60% en modalidad de planilla y el 40% por recibo por honorarios.

En cuanto a los beneficios, 5 de las 11 personas consultadas contestaron que no estaban de acuerdo con los beneficios actuales de la empresa, pues hacían hincapié en el tema salarial: “Faltarían beneficios de reconocimiento por esfuerzos o metas específicas, también algún tipo de subvención de pasaje o comida. Días libres o salida temprano en verano”. “No. Debería establecerse salarios escalonados de acuerdo con funciones experiencia y jerarquía”. “No. Se requiere una escala de sueldos acordes a la realidad del país y a los logros del personal”. “Sí se cumple con las normas básicas laborales y de aportaciones, pero no hay bonificaciones por logros extraordinarios o compensación a horas extraordinarias para esfuerzos especiales de entregas finales”. Mientras que 6 personas contestaron que sí se encontraban de acuerdo respecto a los beneficios de la empresa.

6.2. Análisis de ambiente del personal

Este criterio se centra en cómo la organización construye un ambiente del personal eficaz y de apoyo. Esto considerando las necesidades y cantidades de personal, así como el aseguramiento del clima organizacional propicio para que este personal pueda desarrollarse en un ambiente eficaz.

Sobre la necesidad de cantidad e idoneidad del personal, se evidencia que VM no posee política alguna al respecto. Las necesidades de calidad de personal se evalúan de acuerdo con la carga de trabajo en el área de Proyectos según el gerente general. En las demás áreas, el personal es constante: el mínimo requerido, básicamente una persona por puesto. Esto se debe a que VM

es una pequeña empresa y contrata de acuerdo con las necesidades. Existe una persona para cada puesto de trabajo y como la carga de los proyectos no es alta constantemente, el personal se da a abasto.

En cuanto a la evaluación de habilidades, competencias y niveles de dotación que necesita el personal, no se evidencia una evaluación rigurosa, sólo se evalúa una vez al año y en base a las competencias. Esta evaluación la realiza el jefe de cada área a su personal y el gerente general evalúa a los jefes de cada área. Esta evaluación existe únicamente por el requerimiento de la ISO 9001 implementada en la organización. La evaluación no es objetiva ni abarca todos los temas que se deberían evaluar, es una evaluación lineal de jefe a subordinado. Se realiza básicamente por cumplimiento de la norma y no de manera consciente. Al no haber lineamientos para el personal ni *feedback* sobre su trabajo, no existe un control sobre sus actividades.

Sobre nuevos miembros de personal, no se evidencia una política de reclutamiento y selección alguna, normalmente se ubican mediante contactos personales de la gerencia o de algún trabajador. Tampoco se ha podido evidenciar políticas de retención ni incentivos para el personal.

Sobre la gestión de cambios necesidades tanto de la empresa y necesidades del personal, no se tiene una previsión ni seguimiento a estos temas para afrontar necesidades frente a cambios que podrían ocurrir. Por consiguiente, no se prevén los cambios que puedan ocurrir en la estructura o composición organizacional ni el impacto que estos cambios podrían generar en VM.

En cuanto al ambiente de trabajo, VM asegura la salud y seguridad de su personal y la accesibilidad al lugar de trabajo mediante la implementación del Plan Covid-19 en este tiempo de pandemia y mediante el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual vela por el bienestar de los trabajadores. No se ha podido evidenciar indicadores de desempeño para estas actividades, tampoco metas tangibles. A pesar de no existir indicadores ni metas, VM posee un plan COVID y responsables que velan por su cumplimiento; esto significa un gran paso en donde el comité de seguridad también vela por el bienestar de los trabajadores. Esto se dio a partir del año 2020 por requerimiento del Estado por el tema de emergencia sanitaria por Coronavirus.

Al ser consultado el personal de VM mediante cuestionario sobre el tema, el 91% de los encuestados contestaron que VM sí asegura su salud y seguridad, mientras un 9% indicó que no, al referirse a la baja temperatura del aire acondicionado. Al consultar si VM proporcionaba un ambiente de trabajo seguro, el 100% de los encuestados contestaron de manera afirmativa.

En cuanto a políticas y beneficios para el personal, VM respeta las políticas reglamentadas por ley, pagos de ESSALUD, AFP, CTS. A parte de los beneficios normados no hay otras consideraciones adicionales. Cabe resaltar que no todo el personal de VM se encuentra

en planilla, hay un 40% de personal por recibo por honorarios. El tener a todo el personal en planilla implica un gasto mayor para la pequeña empresa. Esta es una preocupación constante para el trabajador, ya que quisiera tener todos los beneficios que le corresponden, aun así, siguen trabajando en VM con las condiciones establecidas.

Al ser consultado el personal mediante cuestionario por los beneficios que les proporciona la empresa, el 55% está de acuerdo mientras que el 45% se encuentra en desacuerdo. Argumentando falta de beneficios de reconocimiento de esfuerzos al personal, reconocimiento con días libres, celebraciones festivas, una escala salarial más apropiada y bonificaciones por rendimiento.

Los subcriterios de ambiente de personal analizados en VM evidencian debilidades tanto en cantidad e idoneidad de personal como en ambiente de trabajo.

Tabla 18: Análisis del ambiente personal

Subcriterios	N.º	Temas	Fortalezas	Debilidades
Cantidad e idoneidad del personal	1	Cantidad e idoneidad	Personal mínimo para atender operaciones.	No se tiene la cantidad ideal establecida.
	2	Nuevos miembros del personal	---	No hay proceso de reclutamiento.
	3	Ejecución del trabajo	Bajo jefaturas responsables. Evaluación en base a habilidades.	No hay asignación y cumplimiento de tareas fijas.
	4	Gestión de los cambios en el personal	---	No se prevé, no hay línea de carrera ni sucesiones.
Ambiente de trabajo	1	Ambiente de trabajo	Se asegura salud y seguridad del trabajador.	No hay apoyos adicionales que impliquen algún costo o subvención.
	2	Políticas y beneficios para el personal	---	No hay beneficios adicionales a los normados por ley. Trabajadores no se encuentran contentos al respecto.

6.3. Hallazgos de compromiso del personal

6.3.1. Compromiso y desempeño del personal

Según la gerencia general, VM fomenta una cultura organizacional que se caracteriza por una comunicación abierta y busca constantemente el compromiso de su personal. Se asegura que

su cultura organizacional se beneficie de las diversas ideas, culturas y pensamientos de su personal, realizando reuniones constantes con la gerencia para el intercambio de opiniones.

Por otro lado, se evidencia que no hay estrategias de impulsores de compromiso para el personal y tampoco se realiza una evaluación de ese compromiso.

Se pudo evidenciar que la gerencia realiza una evaluación anual al personal, pero esta se hace de manera subjetiva, según la administradora de VM, se da según la percepción del gerente general, la cual se forma después de interacciones y reuniones con el personal. La evaluación también evidencia que este tipo de evaluación no abarca a todos los trabajadores y es sesgada, ya que normalmente las reuniones de la gerencia son solo con los jefes de área. Por lo que no se puede afirmar una evaluación del compromiso de todo el personal.

Cuando se consultó al personal por las evaluaciones, 6 de los 11 encuestados respondieron que no están informados de si se realizan evaluaciones al personal, y 5 indicaron que sí se realizan evaluaciones. Todos coincidieron de que las evaluaciones son importantes.

“No se realiza, de manera formal, pero sí siempre está pendiente la gerencia del comportamiento”. “No. Son importantes ya que también permitiría evaluar el estado actual de la empresa”. “No, es importante que el personal de cada área se encuentre capacitado”. “No. Sí, son muy importantes para medir la evolución de las capacidades del personal”. “sí considero ya que cada trabajador debe evolucionar profesionalmente”. “Sí, son importantes para ver el progreso del personal.”

Las personas que contestaron de manera afirmativa argumentaron lo siguiente “Sí, eventualmente y por reportes cuantitativos”.

En cuanto al compromiso con la empresa, los 11 entrevistados contestaron de manera afirmativa. “Sí claro, trabajo hace varios años y quiero que la empresa mejore”. “Sí, es más que todo una consciencia propia, de querer dar lo mejor de mí en la institución o empresa a la que pertenezco”. “Sí. Porque es una empresa con metas nuevas y proyecciones a futuro”. “Sí, porque me han brindado la oportunidad de pertenecer a su equipo y estoy aprendiendo bastante”. “Sí, nuestro compromiso laboral es ganar proyectos y cumplir nuestros objetivos”. “Sí. El compromiso se debe a los años de servicio, al interactuar con los compañeros de trabajo, al apoyo recibido, etc.”. “Sí. Me da crecimiento y oportunidad de desarrollo profesional. Me gusta el tipo de trabajo”. “Sí, porque busco hacer mi trabajo cada vez más eficiente reduciendo así los tiempos de entrega”.

Sobre un sistema de gestión del desempeño del personal, y el apoyo al desempeño y el compromiso del personal, no se han podido evidenciar indicadores ni métricas de recursos

humanos establecidos tales como retención de empleados, ausentismo, quejas formales, seguridad y productividad para medir y mejorar el compromiso del personal.

En cuanto a las prácticas de gestión de la progresión profesional, tales como: compensación, recompensa, reconocimiento, e incentivos al personal. Estas no se han podido evidenciar, ya que esto no se encuentra definido éste tema dentro de la empresa. Según algunos trabajadores entrevistados, alguna vez (de forma muy excepcional) se ha dado algún tipo de recompensa monetaria, pero no se tiene una escala o parámetros para distribuirla.

Al ser consultado el personal por las capacitaciones brindadas por la empresa, 8 de los 11 entrevistados argumentaron que la empresa no les ha brindado capacitaciones durante el año 2020, “No, no hay plan de capacitaciones, tampoco se me ha brindado ninguna”. “No. Ley de contrataciones, Metrados costos y presupuestos, Diseño de estructura, diseño vial”. “No, propongo la ley de contrataciones del estado y su reglamento vigente”. “No. Capacitación en software´s de ingeniería (bim, infraworks, s-10, etc.)”. “El tema es reiterativo. Los cursos pueden ser según la especialidad de cada trabajador individual, y siendo pocos y de diversas funciones, es muy difícil y poco útil un curso general. Se requiere iniciativa individual”. “No, debería darse capacitaciones de acuerdo con el área de trabajo, o en cualquier área, ya que todos tenemos la capacidad de realizar cualquier tipo de tarea”. Por el contrario, 3 personas argumentan que sí.

Todos concuerdan con que las capacitaciones son importantes dentro de empresa. “Sí claro, para el desarrollo del personal para mejorar competencias y estar actualizados”. “Sí, a fin de mejorar el servicio brindada por la empresa a favor de nuestros clientes”. “Sí. Porque queremos mejorar el nivel técnico del personal”. “Es muy importante, porque así el personal se mantendrá actualizado y podrá rendir mejor en el trabajo”. “Sí, La capacitación es importante para que los trabajadores de cada área obtengan los conocimientos adecuados”. “Sí. Permite el crecimiento profesional en capacitaciones de costos elevados que no pueden ser pagados por el personal”. “Sí, la personal mejora en sus labores y la empresa gana mejor desempeño”. “Sí, porque ayuda a prevenir riesgos y actualizarse ante las novedades de ciertas entidades con las cuáles trabajamos”. “Si, porque de esa manera se genera o refuerza conocimiento que puede ser aplicado en futuros proyectos”.

Por otro lado, se debe resaltar que 7 de los 11 trabajadores entrevistados acudieron por lo menos a una capacitación financiada por ellos mismos durante el 2020.

6.3.2. Desarrollo del personal

El tema de sistema de aprendizaje y desarrollo en VM este no se encuentra definido. No se encontró documentación que sustente las necesidades de la organización y el desarrollo tanto

de sus empleados como de los gerentes y líderes. Esto quiere decir que la gerencia prioriza la inversión en el desarrollo de su personal. Tampoco se asegura la transferencia de conocimiento de trabajadores que se retiran de la empresa, se jubilan o cambian de posición.

Al ser consultado el personal por su desarrollo dentro de la empresa, 6 de los 11 encuestados indicaron que la empresa no se preocupa por su desarrollo argumentando lo siguiente. “No. Faltan capacitaciones en algunas áreas”. “Aún no. Se requiere que el personal de planta de VM participe formalmente y con reconocimiento en el desarrollo de los expedientes técnicos a realizar, disminuyendo la participación de terceros”. “No actualmente, si bien no se pueden sufragar estudios, podrían darse facilidades de algunas horas de permiso más temprano en cursos cortos que inicien antes de las 5pm (Lun, Mie, Vie), a cambio de las varias horas que se trabaja en sobre tiempo voluntario a cambio de consecución de objetivos”. Los otros 7 encuestados argumentaron de manera positiva “Sí, invirtiendo en los equipos y muebles necesarios; así como exigiendo que se brinde un servicio óptimo a nuestros clientes”. “Sí, ya que algunas personas con mayor conocimiento ayudan a orientar a los nuevos trabajadores”. “Si. Asigna actividades de manera rotativa, sin embargo, mejoraría dando facilidades de capacitación en diferentes temas”.

Sobre la evaluación de la eficacia y la eficiencia del sistema de aprendizaje y desarrollo, VM no aborda las competencias esenciales de su organización, ni tiene en cuenta los desafíos estratégicos a corto ni mediano plazo. No tiene políticas tangibles de evaluación ni mejora el aprendizaje ni compromiso de su personal. Solo se puede evidenciar a través de reuniones entre las distintas áreas.

No se evidencian funciones definidas para cada puesto ni línea de carrera dentro de la empresa. No se ha considerado, ni implementado la planificación de la sucesión para las posiciones de gerencias y jefaturas. Por lo que se evidencia que VM no está preparado, ni cuenta con planes de acción en caso se presente un cambio organizacional. Se tiene un enfoque a la mejora continua por el tema de la certificación ISO 9001 que poseen, pero esta no va de la mano con la innovación y uso de última tecnología.

6.4. Análisis del Compromiso del personal

Este criterio se centra en cómo la organización compromete a su personal para lograr un ambiente de alto desempeño. Es decir, cómo contribuye en mejorar su capacidades y competencias para que estos puedan contribuir de mejor manera a la organización.

VM promueve una cultura organizacional caracterizada por una comunicación abierta y empleados comprometidos. Esto asegura que su cultura organizacional se beneficie de las diversas ideas, culturas e ideas de sus empleados.

A pesar de que no hay estrategias de impulsores de compromiso para el personal y tampoco se realiza una evaluación de ese compromiso, el personal de VM se encuentra muy comprometido con su trabajo y muy agradecidos con su gerente general según lo que se pudo evidenciar en las entrevistas.

La evaluación al personal se realiza una vez al año y de manera informal, solo según la percepción del gerente general, la cual se forma después de interacciones y reuniones con el personal. Pero esto no abarca a todo el grupo, ya que normalmente las reuniones solo son con la plana gerencial.

Al ser consultado el personal sobre si tienen conocimiento de que se les aplica evaluación alguna, el 55% de los encuestados respondió que no tenía conocimiento mientras que el 45% respondió que los evalúan de manera constante.

En cuanto al ser consultados por su compromiso con la empresa, el 100% de los entrevistados contestaron que sí estaban comprometidos con la empresa y su trabajo.

No se han evidenciado indicadores de recursos humanos establecidos, tales como retención, ausentismo, quejas, seguridad y productividad para medir y mejorar el compromiso de los empleados. Tampoco se evidenció un área ni personal adecuado y competente que se encargue de esas labores, por lo que no se había propuesto este tipo de medición ni se han conversado las ventajas de su implementación en la empresa.

En cuanto a las prácticas de compensación, recompensa, reconocimiento, e incentivos al personal, no existen como tales, no hay nada definido. Alguna vez, se ha dado algún tipo de recompensa monetaria, pero no existe una escala o parámetros para distribuirla. Estos temas son algunos de los más reclamados por los trabajadores ya que sienten que se valora su esfuerzo de manera adecuada.

En cuanto al desarrollo del personal, el sistema de aprendizaje y desarrollo en VM no se encuentra desarrollado, no se evidencia la preocupación por el respaldo de las necesidades de la organización y del desarrollo de su personal, gerentes y líderes.

Al ser consultados los trabajadores por las capacitaciones que brinda la empresa solo el 27% respondió que ha recibido alguna capacitación por parte de la empresa en el año 2020 mientras que 73% argumentó que no recibió capacitación alguna. Por otro lado, el 64% de los encuestados respondieron que tomaron por lo menos una capacitación por cuenta propia durante ese año. Esto evidencia la necesidad de capacitaciones por parte de la empresa y ratifica la necesidad de seguir adquiriendo conocimiento para su puesto de trabajo.

Sobre el desarrollo del personal al ser consultados los trabajadores de VM, El 55% (es decir más de la mitad del personal) argumenta que la empresa no se preocupa por su desarrollo personal ni profesional. Este tema es un punto al que hay que tomarle atención ya que evidencia el descontento del trabajador. En el caso de VM, esto representa su principal recurso, ya que brinda sus servicios a través de estos profesionales.

En cuanto a la línea de carrera, esta no se encuentra establecida para cada puesto de la organización y tampoco se han podido evidenciar planes de sucesiones ni capacitaciones para sumir y promover de cargo al personal.

Sobre el compromiso del personal y el desarrollo de este, VM no demuestra atención ni acciones que validen el compromiso con su personal lo que conlleva a que esta variable cuente con más fortalezas que debilidades.

Tabla 19: Análisis del compromiso del personal

Subcriterio	N.º	Tema	Fortalezas	Debilidades
Compromiso y desempeño del personal	1	Cultura organizacional	Comunicación abierta. Intercambio de opiniones.	No posee cultura organizacional definida.
	2	Impulsores del compromiso	---	No hay estrategias ni evaluación del compromiso.
	3	Evaluación del compromiso	Personal comprometido.	No existe una evaluación para este tema.
	4	Gestión del desempeño	Se evalúa de manera no objetiva.	No se evalúa como tal.
Desarrollo del personal	1	Sistema de aprendizaje y desarrollo	Personal se capacita por cuenta propia.	No hay sistema de aprendizaje y desarrollo.
	2	Eficacia del aprendizaje y del desarrollo	---	No se mide eficiencia de aprendizaje y desarrollo.
	3	Desarrollo de carrera	---	No hay línea de carrera ni plan de sucesiones.

7. Operaciones

Tabla 20: Operaciones

Subvariable	Tema	Contenido
Procesos del trabajo	Diseño de producto y procesos	Requerimiento de productos y procesos
		Conceptos de diseño
	Gestión de procesos	Implementación de procesos
		Proceso de apoyo
Gestión de innovación	Mejora de productos y procesos	
Eficacia operativa	Gestión de innovación	Gestión de innovación
	Eficiencia y eficacia de procesos	Control de costos generales de operaciones
	Gestión de la cadena de suministro	Gestión de cadena de suministro
	Seguridad y preparación para emergencias	Seguridad. Ambiente operativo seguro
Preparación para emergencias		

Adaptado de Comité de Gestión de la Calidad (2018).

7.1. Hallazgos de Procesos del trabajo

7.1.1. Diseño de productos y procesos

La determinación de requerimientos de los procesos de trabajo clave de la organización es la que tienen que ver con los proyectos, es decir, los Estudios y las Supervisiones de Obras. Los requerimientos de estos procesos se encuentran en su mayoría de la siguiente forma: si se trata de un cliente del sector público, en los términos de referencia del proyecto o supervisión; y en caso de que el cliente sea privado, se encuentran estipulados en la propuesta técnica o el contrato del proyecto. Generalmente, los requerimientos claves giran en torno a la necesidad de personal y equipos.

El diseño de los servicios y procesos de trabajo para satisfacer los requerimientos del cliente se basan en los procesos claves de la organización son los correspondientes al *Core business* de la empresa, Proceso de Proyectos o Estudios y Supervisión de Obras. En todo proceso se incorporan el conocimiento organizacional, lo cual brinda un valor para el cliente. Por otro lado, los procesos de apoyo que contribuyen con los avances de los proyectos son compras, sistemas, recursos humanos y marketing.

7.1.2. Gestión de procesos

El aseguramiento del cumplimiento de los requerimientos clave del proceso en la operación cotidiana se ha podido evidenciar a través de cada uno de los procesos, tanto principales como de apoyo. Se cuenta con un responsable o jefe de área el cual se encarga de dirigir a su equipo para el cumplimiento de los trabajos cotidianos.

7.1.3. Gestión de la innovación

En cuanto a la gestión de innovación, según su gerente general, VM busca oportunidades estratégicas que tengan en cuenta los riesgos inteligentes ante los cuales proporciona los recursos financieros necesarios en el momento oportuno. Se da prioridad al recurso humano, es decir, al personal y especialistas externos para que se pueda cumplir con el trabajo de cada proyecto. El gerente general hace énfasis en cumplir con los salarios de los trabajadores, pese a la poca liquidez de la empresa, pues comenta que cuando es necesario hasta realiza préstamos bancarios para poder atender este tipo de pagos.

Al ser consultados los trabajadores de la empresa sobre la innovación dentro de las actividades de la empresa, de los 11 entrevistados 6 contestaron que no veían mucha innovación en los procesos y señalaron lo siguiente “Aun no. Se requiere mejorar los equipos de cómputo”. “No mucho, considero que en ciertas áreas no realizan *focus groups* para recibir opiniones diversas”. “No estoy seguro. Puede que sí, pero tal parece que el trabajo en cada proyecto es repetitivo”. Mientras que 5 encuestados contestaron que sí había innovación presente dentro de sus labores. “Sí, dado que considero que es uno de nuestros principales valores que tenemos en la empresa, a fin de brindar el mejor servicio para nuestros clientes. La preocupación es constante desde la gerencia hasta todos los trabajadores de la empresa”. “Sí. Permanentemente se va aprendiendo de las experiencias previas del propio trabajo”.

7.2. Análisis de Procesos del trabajo

Según el modelo de excelencia en gestión, este criterio se centra en como la organización diseña, gestiona y mejora sus servicios y procesos clave con el objetivo de satisfacer a sus clientes y generar valor para la empresa.

Sobre el diseño de productos y procesos de trabajo clave, los procesos claves de la organización son los estudios o diseños y supervisiones de obras. Los requerimientos de estos procesos se encuentran en su mayoría: si se trata de un cliente público, en los términos de referencia del proyecto o supervisión; y en caso de que el cliente sea privado se encuentran estipulados en la propuesta o el contrato. Generalmente, los requerimientos claves son personal y equipos que dependen del tipo de proyecto, la cantidad y tipo de equipos. Los procesos claves de la organización son los correspondientes al *Core business* de la empresa, proceso de proyectos y supervisión.

En todo proceso (sobre todo en proyectos y supervisión), es el conocimiento del personal lo cual brinda un valor para el cliente, y, por otro lado, los procesos de apoyo clave como compras, sistemas y marketing brindan el apoyo necesario para sacar los proyectos adelante.

En cuanto a la gestión de procesos, no se evidencia mediciones e indicadores establecidos por la organización.

Sobre la Gestión de la innovación VM persigue las oportunidades estratégicas que consideran riesgos inteligentes proporcionando para esto los recursos financieros necesarios en el momento oportuno. Se da prioridad al recurso humano es decir al personal y especialistas externos para que se pueda cumplir con el trabajo de cada proyecto. Según la gerencia general, una de las consignas claras en VM es que su personal siempre tiene que recibir su sueldo pase lo que pase y así la empresa no tenga liquidez.

En cuanto a la innovación, VM sigue los lineamientos que le proporciona la norma ISO 9001 de calidad con lo que se ha podido evidenciar que innova en cuanto a soluciones creativas y mejora de algunos procesos, mas no en el uso de herramientas ni tecnologías. Al ser consultados los trabajadores sobre este tema, el 55% (más de la mitad de los encuestados) argumentaron no ver mucha innovación en las actividades de la empresa.

Esto puede estar sucediendo ya que por mucho tiempo VM estuvo en camino de ser una empresa familiar y una de las características de este tipo de empresas es que muchas veces se rehúsan a la innovación y modernización, y continúan utilizando técnicas obsoletas. Esto supone una traba al desarrollo de la empresa.

En cuanto a los tres sus criterios analizados VM cumple en su mayoría con todos, evidenciando una oportunidad de mejora en la gestión de la innovación.

Tabla 21: Análisis del proceso de trabajo

Subcriterio	N.º	Tema	Fortalezas	Debilidades
Diseño de producto y procesos	1	Requerimiento de productos y procesos	Se ciñe a TdR o propuestas.	---
	2	Conceptos de diseño	Cumple con los diseños y especificaciones del proyecto.	---
Gestión de procesos	1	Implementación de procesos	---	No se enfoca en generar u optimizar procesos.
	2	Proceso de apoyo	Marketing, Administración, Sistemas.	---
	3	Mejora de productos y procesos	Mejora y da alternativas a las soluciones requeridas.	---
Gestión de innovación	1	Gestión de la innovación	Innova en cuanto al trabajo que realiza, soluciones creativas.	No innova en tecnología utilizada. Trabajadores indican no tangible la innovación.

7.3. Hallazgos de Eficacia operativa

7.3.1. Eficiencia y eficacia de procesos

En cuanto a un control de costos generales de las operaciones, no se ha podido evidenciar información al respecto. No existe una programación de costos, ni gastos, ni mensual, ni anual. Solo dentro de la contabilidad de VM se pudo evidenciar que los gastos son asignados a cada proyecto.

7.3.2. Gestión de la cadena de suministro

Según la gerencia administrativa, sobre la gestión de su cadena de suministros, se comienza por la selección de proveedores se realiza según una Lista vigente de proveedores recurrentes de la empresa. Esta se va alimentando de información en cuanto aparecen nuevos proveedores, estos también se evalúan y son calificados anualmente con los criterios de calidad de servicio, precio, y atención oportuna.

Se le avisa al proveedor sobre la evaluación en donde se indican los criterios de esta y, posteriormente, se le proporciona retroalimentación al proveedor sobre la calificación obtenida. A los proveedores que obtienen una calificación baja se les brinda apoyo para poder mejorar en sus procesos y estar alineados a los requerimientos de VM.

7.3.3. Seguridad y preparación ante emergencias

VM se preocupa por proporcionar un ambiente seguro a sus trabajadores mediante la implementación de un sistema de seguridad el cual aborda la prevención de accidentes, la inspección, el análisis de causa raíz de fallas y la recuperación. Este trabajo se realiza a través de un Supervisor de Seguridad y una brigada de emergencias, los cuales se reúnen mensualmente para ver temas relacionados con la seguridad y salud de los trabajadores. Asimismo, según lo reportado por la gerencia general, VM ha contratado a un proveedor externo de salud ocupacional el cual está conformado por un médico ocupacional y una enfermera los cuales realizan la vigilancia por los temas COVID.

La preparación de la organización para emergencias se asegura mediante el equipo de brigada de emergencia, compuesta por evacuación, primeros auxilios y lucha contra incendios, quienes concientizan y preparan al personal para desastres y emergencias promoviendo la prevención mediante charlas y capacitaciones continuas. Asimismo, se comunican todas las medidas de prevención y actuación en escenario de emergencia a los proveedores y socios.

Al ser consultado el personal sobre la preparación ante las emergencias, de las 11 personas entrevistadas todos contestaron que VM sí se encuentra preparada ante un desastre o emergencia, mientras que una persona contestó que no.

Los argumentos positivos fueron los siguientes. “Sí hacemos simulacros y capacitaciones”. “Sí, hacen simulacros y dan charlas sobre el tema”. “Sí. Realizamos simulacros de evacuación de manera regular”. “Las instalaciones son seguras y certificadas, y el personal tiene protocolos obligatorios y capacitación antes desastres o siniestros”. “Sí, ya que nos brindan capacitaciones cada cierto tiempo y también tenemos una brigada implementada para cualquier emergencia”. “Sí. porque tiene un plan de simulación de evacuación y personal capacitado ante desastres”.

7.4. Análisis de Eficacia operativa

Este criterio se centra en el análisis de la gestión eficaz de las operaciones de la organización. Es decir, tener un ambiente seguro para el trabajador y entregar un servicio de buena calidad para el cliente. Para esto se debe gestionar de la mejor manera la cadena de suministro para cumplir con la demanda y no incurrir en mayores costos de los presupuestados.

En cuanto a la eficiencia y eficacia de procesos relacionado a un control de costos generales de las operaciones, no se pudo evidenciar como tal. VM no tiene un registro de presupuestos ni costos para realizar el seguimiento de la ejecución de sus proyectos. Solo clasifica los gastos por proyecto dentro de su contabilidad.

La gestión de la cadena de suministro en VM consiste en la selección de proveedores según una lista vigente de proveedores recurrentes de la empresa, estos también son calificados anualmente. Se avisa al proveedor sobre la evaluación, indicando los criterios de esta y posteriormente se le proporciona retroalimentación al proveedor sobre la calificación obtenida y si se requiere que se mejore en algo para poder seguir contando con sus servicios. Los proveedores que obtienen un desempeño bajo se les brinda apoyo para mejorar en sus procesos y estar alineados a los requerimientos de VM. Estas prácticas también se deben al requisito de la norma ISO para evaluar proveedores, a pesar de ello sus compras o requerimiento pocas veces se basan en estos criterios.

VM se preocupa por la seguridad y se prepara ante emergencias, pues se preocupa por proporcionar un sistema de seguridad abordando la prevención de accidentes, la inspección, el análisis de causa raíz de fallas y la recuperación. Este trabajo se realiza a través de un Supervisor de Seguridad y una brigada de emergencias, los cuales se reúnen mensualmente para ver temas relacionados con la seguridad y salud de los trabajadores. Asimismo, VM ha contratado a un

proveedor externo de salud ocupacional el cual está conformado por un médico ocupacional y una enfermera los cuales realizan la vigilancia por los temas COVID.

La preparación para emergencias se asegura mediante el equipo de brigada de emergencia, compuesta por evacuación, primeros auxilios y lucha contra incendios, quienes concientizan y preparan al personal para desastres y emergencias promoviendo la prevención mediante charlas y capacitaciones continuas. Asimismo, se comunican todas las medidas de prevención y actuación en escenario de emergencia a los proveedores y socios.

Sobre la eficacia operativa de los tres subcriterios analizados VM cumple con todos, habiendo solo una oportunidad de mejora en el tema de control de costos de los proyectos realizados.

Tabla 22: Análisis de eficacia operativa

Subcriterio	N.º	Tema	Fortalezas	Debilidades
Eficiencia y eficacia de procesos	1	Control de costos generales de sus operaciones	Asignan gastos realizados a cada proyecto.	No se evidencia programación de costos, ni gastos, ni mensual, ni anual.
Gestión de la cadena de suministro	1	Gestión de cadena de suministro	Se gestiona de manera oportuna, buena relación con proveedores. Posee “lista de proveedores”.	---
Seguridad y preparación para emergencias	1	Seguridad	Empresa contratada para velar por la seguridad de los trabajadores. Implementación Plan COVID.	---
	2	Preparación para emergencias	Reuniones constantes y equipo asignado. Brigada de emergencias.	---

8. Resumen de análisis de variables

Se realizó la evaluación de los criterios de acuerdo con los lineamientos que presenta el modelo (ver Anexo D). De los 6 criterios analizados en VM, el que presentó mayores debilidades que fortalezas fue el de la estrategia, pues se identificó debilidades en la mayoría de los rubros.

En cuanto al criterio más implementado en VM, fue el de las operaciones, evidenciándose mayores fortalezas antes que debilidades. Después del análisis realizado, se puede concluir que VM a lo largo de su trayectoria ha puesto mucho énfasis en lo que son las operaciones y el cuidado y servicio a sus clientes, criterios en los que se evidenciaron más fortalezas. Esto puede estar relacionado con la certificación de ISO 9001 que posee VM, la cual se basa justamente en la calidad y satisfacción al cliente.

Por el contrario, se evidencia descuido y poca implementada la parte de la estrategia y el liderazgo, este último de fundamental relevancia para guiar la estrategia de una organización según el modelo de excelencia en gestión.

La atención brindada a su personal también revela bastantes debilidades de implementación, lo que quiere decir que se encuentra desatendido o no se le presta la debida importancia a su desarrollo, a pesar de ser el principal recurso para VM ya que sus servicios se basan en el desempeño de su personal.

A continuación, se presenta una tabla resumen de los 6 criterios analizados con su fortalezas y debilidades para luego poder proponer de manera tangible según las recomendaciones del Modelo de Excelencia en gestión, realizar sugerencias de mejora para combatir las debilidades.

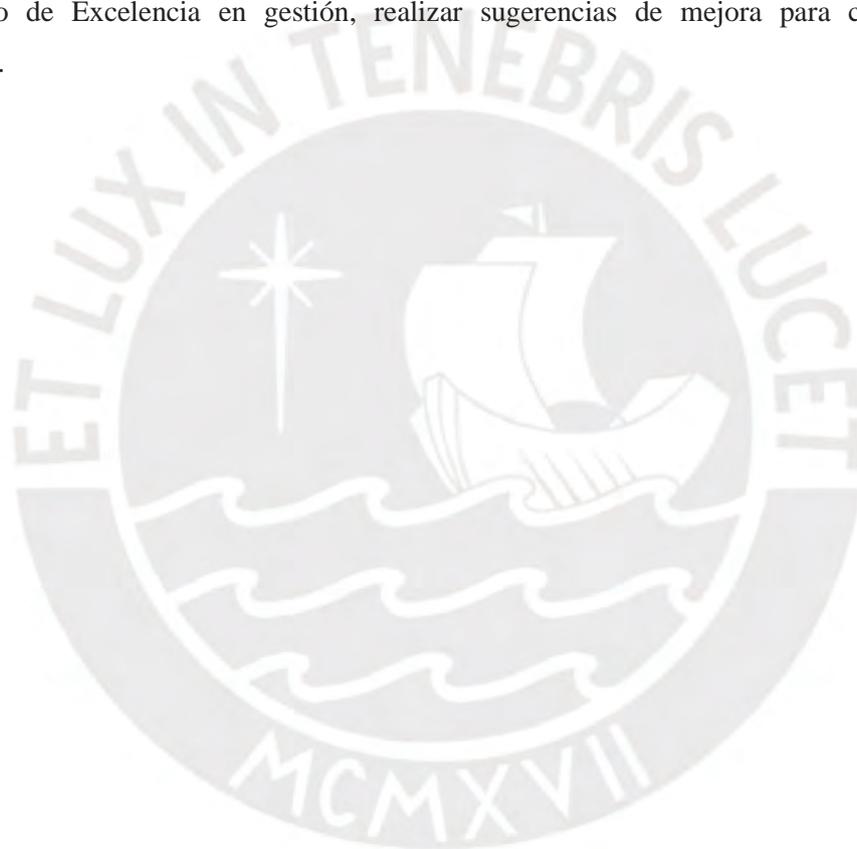


Tabla 23: Evaluación de criterios

N.º	Criterio	N.º	Subcriterio	Fortalezas	Debilidades
1	Liderazgo	1	Liderazgo de la Alta Dirección	Visión y valores definidos. Promoción de comportamiento ético legal. Comunicación interna y externa. Involucramiento de alta dirección.	Visión y valores no conversan con objetivos de empresa. Crear una organización exitosa. Enfoque hacía la acción más no al planeamiento ni desempeño.
		2	Gobierno y Responsabilidad Social	Sistema de gobierno responsable. Conducta legal y regulatoria. Conducta ética. Normas ISO 37001 Y 14001.	Falta de evaluación de desempeño de gerencia. Falta de plan de sucesión. Falta de enfoque en bienestar social y apoyo a la comunidad. Falta de objetivos y metas.
2	Estrategia	3	Desarrollo de Estrategias	Identificación de oportunidades y riesgos. Elaboración de FODA. Personal posee sus propios objetivos de trabajo.	Falta de planificación de estrategias. Poco enfoque en innovación. Carencia se sistema de trabajo y competencias esenciales. No posee objetivos claves.
		4	Implementación de las Estrategias	Se posee un objetivo general, ganar más concursos para obtener más trabajo. Asignación de recursos, pero limitada. Evaluación en base a habilidades.	No posee planes de acción. La asignación de recursos no es la adecuada. No hay planes para el personal. Carencia de método para medición de desempeño.
3	Clientes	5	Voz del Cliente	Identificación y enfoque en clientes actuales. Identificación y tratamiento de satisfacción del cliente.	Carencia de estrategia para la captación de nuevos clientes. Carencia de información sobre satisfacción en el mercado. Plan de comunicación no establecido.
		6	Compromiso del Cliente	Amplia oferta de servicios. Apoyo al cliente. Segmentación clara de los clientes. Gestión y análisis de quejas y sugerencias. Página web y <i>brochure</i> .	No se promocionan servicios, solo por recomendación. No hay inversión en marketing. Web y <i>brochure</i> desactualizados. Falta de incursión en nuevos mercados.

Tabla 23: Evaluación de criterios (continuación)

N.º	Criterio	N.º	Subcriterio	Fortalezas	Debilidades
4	Medición, análisis y gestión del conocimiento	7	Medición, Análisis y Mejora del Desempeño Organizacional	<p>Revisa el sistema y capacidades de la empresa mediante revisión anual por la dirección.</p> <p>Tiende a las mejores prácticas con lineamientos de ISO 9001.</p> <p>Listados Excel para registro de información.</p>	<p>No posee indicadores de desempeño.</p> <p>No hace uso de datos comparativos.</p> <p>No hace uso de datos del mercado.</p> <p>No se preocupa ni tiene un plan de desempeño futuro.</p>
		8	Gestión de Conocimiento, Información y Tecnología de la Información	<p>Gestiona conocimiento mediante programación de capacitaciones.</p> <p>Seguridad y disponibilidad de datos de información.</p>	<p>Falta de capacitaciones especializadas en ingeniería y transmisión de conocimiento.</p>
5	Personal	9	Ambiente del Personal	<p>El personal es organizado y gestionado por sus respectivos jefes de áreas.</p> <p>Asegura salud y seguridad del personal.</p>	<p>No posee cantidad ni idoneidad de personal.</p> <p>No hay lineamientos para un proceso de reclutamiento.</p> <p>No hay lineamientos ni reglamentos de trabajo.</p> <p>Escasas políticas de beneficios para el personal.</p>
		10	Compromiso del Personal	<p>Se mantiene comunicación constante con el personal.</p> <p>Se evidencia personal comprometido.</p> <p>Personal se capacita por su cuenta.</p>	<p>No existen impulsores para el compromiso del personal.</p> <p>No se realiza una evaluación formal del personal.</p> <p>No posee sistema de gestión de desempeño.</p> <p>Carece de un sistema de aprendizaje y desarrollo.</p> <p>Carece de planes de línea de carrera y sucesión.</p>
6	Operaciones	11	Proceso de Trabajo	<p>Determinan los requisitos claves para sus servicios.</p> <p>Tienen claros sus conceptos de diseños.</p> <p>Procesos de apoyo identificados y comprometidos.</p> <p>Constante mejora de calidad de servicio.</p>	<p>No se enfoca en generar optimización de procesos.</p> <p>No innova mediante tecnología.</p>
		12	Eficacia Operativa	<p>Gestiona compras de manera adecuada y oportuna.</p> <p>Proporciona un ambiente operativo seguro.</p> <p>Están preparados ante cualquier emergencia.</p>	<p>No programa ni controla los costos por proyectos de sus operaciones.</p>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones se presentarán de acuerdo con cada variable del modelo de Excelencia de Gestión a VM. Luego, se detallan recomendaciones de implementación sobre las debilidades encontradas en la organización.

1. Resultados del liderazgo

La ética y la responsabilidad de los directivos tienen un papel muy importante en las organizaciones, ya que desde ahí se muestra y se da el ejemplo al resto de la organización. Las fortalezas de en esta variable se pueden ver a través de la posesión de la certificación Antisoborno ISO 37001 y la promoción continua por parte de su alta dirección en cuanto a las prácticas éticas. Por el lado de las debilidades, faltaría implementar el seguimiento a las mediciones de estándares por parte de la alta dirección. Primero, estableciendo los indicadores y, luego, haciendo seguimiento a la medición de estos. Para ello, necesitarían de un asesoramiento externo para el acompañamiento del diseño de estos últimos.

La comunicación es otro componente importante en la gestión de una organización. La fortaleza de VM con respecto a este aspecto es que sí cultivan la constante comunicación entre las gerencias y el personal. La debilidad a la que se le debe prestar atención es que los resultados a comunicar deberían incluir temas como normativa legal, regulatoria y ambiental. Es decir, los resultados de las auditorías externas e internas en estas materias y logros relevantes que haya obtenido la organización respecto a estos temas. Esto se debería informar de manera verbal, mediante reuniones, a todo el personal para que así se pueda involucrar y tener conocimiento sobre la situación de la empresa. Asimismo, existe la necesidad de establecer una periodicidad para brindar la información y también dejarla plasmada en acuerdos o actas de manera escrita.

Medir el progreso del logro es un desafío clave para las organizaciones. La debilidad de VM gira en torno a la no implementación de las mediciones. Es por esto que existe la necesidad de definir los resultados que indican el éxito de las metas a alcanzar en un objetivo y luego realizar las mediciones para las diferentes áreas o procesos de la empresa. Por otro lado, también existe la necesidad de trazar objetivos para tener una estrategia y medir el cumplimiento de estos objetivos por cada área para poder llegar a las metas propuestas. Por último, como oportunidad de mejora se sugiere considerar replantear visión y misión de la empresa de acuerdo a las nuevas necesidades y contexto de la organización.

En cuanto a las recomendaciones según el modelo de Excelencia de Gestión VM debe:

- Facilitar el desarrollo de planes de sucesión para futuros líderes, mejorar sus habilidades de liderazgo e implementar coaching o cursos personalizados.

- Concentrarse en reconocer y recompensar las contribuciones del personal, realizando eventos en su honor y celebración de sus logros.
- En cuanto al gobierno y responsabilidad social, debe tratar de reducir de impactos ambientales, contribuyendo por ejemplo con la reducción de huella de carbono.
- Priorizar la evaluación del desempeño de líderes de manera formal y con retroalimentación.
- Encontrar las oportunidades para apoyar a comunidades claves. Dependiendo de cercanía y tamaño. Realizar asociación con escuelas cercanas para mejorar educación.
- Buscar asociación con empresas de salud para mejorar salud de la comunidad cercanas a sus proyectos.
- Organizar y fomentar servicios de voluntariado profesionales y comprometer a compartir conocimientos de sus trabajadores.
- Compartir temas de interés público, contemplar normativa, ley regulaciones sobre estos y difundir al personal.

2. Resultados de la orientación hacia la estrategia

Sobre la influencia de la gestión en las pymes, toda organización debe tener una ruta a seguir, una estrategia para el desarrollo y la continuidad. Tal como se pudo evidenciar la debilidad de VM en este aspecto resalta al no poseer una estriega establecida y formal para el desarrollo de sus actividades, ni un rumbo establecido de la organización. La necesidad actual de VM frente a este contexto es establecer esta ruta estratégica, por lo que, según las recomendaciones del modelo de Excelencia de Gestión, VM debería implementar lo siguiente:

- Enfocarse en la organización para prepararse para el futuro para la toma de decisiones y asignación de recursos. Involucrando la participación de proveedores, socios y clientes.
- Potenciar nuevas competencias: realizar adquisiciones, sociedades y alianzas beneficiosas para el desarrollo de sus servicios con otros consultores o proveedores del rubro.
- Realizar reuniones constantes con todo el personal para generar de ideas que puedan conducir a oportunidades estratégicas. Analizar data interna y externa para sacar conclusiones.
- Potenciar el desarrollo de medios de comunicación social y web con clientes. Invertir en mejorar y actualizar página web. Asegurar disponibilidad de recursos financieros para ejecución

de planes, para ello, VM debe realizar un análisis de flujo de caja, ingresos netos y deudas de manera mensual.

- Diseñar de puestos de trabajo, facultades, roles y responsabilidades.
- Tener consideraciones del impacto al tercerizar o subcontratar servicios. Plantearse tal vez en contratar profesionales propios.
- Creación de un sistema de compensaciones como reconocimiento al desempeño del personal.
- Promover programas de desarrollo de líderes, realizando convenios con universidades e institutos.

3. Resultados de la orientación hacia el cliente

El gestionar adecuadamente a los clientes trae numerosos beneficios para una organización ya que, por la satisfacción y reconocimiento de estos, una organización recibe mayores oportunidades y contratos futuros.

Entre las fortalezas de VM con respecto a la gestión de sus clientes, VM demuestra muy buena relación con estos y un nombre ganado en el mercado. Esta imagen favorece mucho al momento de las contrataciones. Por otro lado, VM también realiza la medición de la satisfacción de sus clientes privados. En cuanto a las debilidades estas se reflejan al no realizar la medición de los demás tipos de clientes, es decir de los del sector público.

Otra de las debilidades es el no comparar los resultados con los resultados de sus competidores u otras organizaciones que ofrecen productos similares. La necesidad de VM sobre este punto es implementar un mecanismo de medición de satisfacción para los otros tipos de clientes. Esto se podría lograr, por ejemplo, estableciendo criterios por observaciones o penalidades, en este caso no necesariamente debería ser a través de una encuesta, sino tal vez del registro de productos no conformes durante el servicio.

En cuanto a la incursión en nuevos mercados, una oportunidad de mejora sería que VM expanda su cartera de servicios adquiriendo alianzas estratégicas para lograr experiencia en nuevos rubros.

En cuanto a las recomendaciones, según el modelo de Excelencia de Gestión, VM debe:

- Compartir la información de encuestas de satisfacción realizadas al cliente con su personal.

- Potenciar los medios de comunicación social, incursionar en blogs y redes sociales.
- Abrirse a nuevos mercados incursionando en otros sectores.
- Gestionar y ampliar su imagen de marca, invertir en publicidad.

4. Resultados de las mediciones y operaciones

La medición del desempeño es esencial para poder ver el avance o retroceso de una organización y poder cuantificarlo. La fortaleza de VM respecto a este *ítem* es que mide el desempeño de sus servicios, la debilidad surge al hacerlo de manera parcial, ya que las mediciones sirven como visión y decisiones del cliente con relación a futuras contrataciones e interacciones, por lo que VM posee la necesidad de ajustar este criterio. VM no solo debe realizar mediciones al finalizar la entrega del servicio, sino también evaluar la pertinencia de hacerlo durante el proceso, realizando análisis internos de la calidad del producto a entregar y posterior validación con el cliente.

También sería recomendable que VM revise la correlación entre el rendimiento de los servicios que brinda y las métricas o requisitos de sus clientes, identifique diferenciadores de productos y servicios en el mercado, y determine las relaciones entre el servicio brindado y la satisfacción. Es allí donde se puede descubrir las falencias en el servicio u oportunidades que no se habían tomado en cuenta.

En cuanto a las recomendaciones, según el modelo de Excelencia de Gestión, VM debe:

- Realizar medición de uso de recursos claves por unidad de negocio y áreas.
- Realizar Benchmarking mediante búsqueda de comparaciones competitivas con organizaciones de servicios similares.
- Implementar la gestión del conocimiento invirtiendo en software de calidad y ciberseguridad también en la inversión en equipos y licencias.
- Realizar mediciones de eficacia y eficiencia del desempeño (el desempeño de los sistemas de trabajo que demuestran ahorros de costos o aumento de la productividad mediante el uso de recursos internos o externos); medidas de capacidad de respuesta interna (tiempos de ciclo, flexibilidad de fabricación, plazos de entrega, tiempos de preparación y tiempo de comercialización de productos o servicios); y mejorar el desempeño de las funciones administrativas y otras funciones de apoyo.

- Implementar métricas específicas para su organización (niveles de innovación, mejoras en el desempeño de servicios y procesos, resultados de iniciativas Six Sigma y desempeño aceptable del servicio cuando se entregue); métricas de la cadena de suministro (mejoras en la calidad y la productividad, intercambio electrónico de datos), y mejoras en las métricas de la cadena de suministro, así como la reducción de los costos de gestión de esta.

- Evaluar todas las áreas claves de VM mediante mediciones que sean relevantes e importantes para la organización. Estos indicadores deberían tener en cuenta la relación causal entre las actividades realizadas y la calidad del producto o servicio brindado, aunque cada proceso tiene indicadores básicos, estos indicadores pueden ser mejorados.

5. Resultados de la orientación hacia el personal

La gestión del personal en una organización es primordial, sobre todo en una empresa especializada, que brinda sus servicios a través de estos profesionales. Las debilidades de VM en torno al personal se reflejan al no manejar indicadores para medición de comportamiento de su personal.

La necesidad de VM actualmente es implementar indicadores (promedio para alcanzar objetivos, ausentismo, rotación, duración en el puesto, número de capacitaciones). Estos son importantes para determinar el compromiso y el clima del personal que labora para su organización. Asimismo, tiene que ir acompañado de un programa de capacitaciones y entrenamientos para satisfacer las necesidades y fortalecer habilidades del personal. Para fortalecer estos temas, VM debería evaluar la necesidad de designar o contratar a personal especializado en el tema de recursos humanos.

Por otro lado, toda organización debe tener una estructura definida con los puestos de trabajo identificados para poder cubrir todas las necesidades de la empresa de manera eficiente. Las fortalezas de VM giran en torno a que tiene definida una estructura mínima para el funcionamiento óptimo de su empresa. En cuanto a las debilidades, VM no tiene en cuenta algunos factores como el de reestructuración ni rotación de puestos, tampoco planes estratégicos de contratación en caso de retrasos de trabajo. Se sugiere a VM realizar análisis en cuanto a estos factores y definir planes de acción en cuanto a cantidad de personal necesario en diferentes escenarios. También potenciar e incentivar las capacitaciones y trabajar sobre la creación de planes de sucesión por si ocurre algún imprevisto. Para esto, también sería necesaria la asignación o contratación de un personal especializado en recursos humanos.

En cuanto a las recomendaciones, según el modelo de Excelencia de Gestión, VM debe:

- En cuanto al ambiente del personal, debe establecer un número correcto de miembros con habilidades requeridas para realizar las labores.
- Brindar apoyo al personal, asesorías profesionales desarrollo de carrera, actividades recreativas y servicios asistenciales tales como cuidado de hijos o permisos en ocasiones especiales.
- En cuanto al compromiso del personal, no solo buscar satisfacción con incremento de sueldo sino con desarrollo de carrera, seguridad en el trabajo, carga de trabajo y constante evaluación de necesidades.
- Enfocarse en realizar encuestas al personal, sobre sus percepciones y asegurarse de las transferencias de información.
- Realizar una escala de incentivos o compensación de acuerdo con habilidades demostradas.
- Empezar a medir indicadores tales como de compromiso, ausentismo, rotación y quejas.
- Revisar las necesidades de educación del personal tales como, escritura, idiomas, habilidades de computación e incluirlas en el plan de capacitaciones.
- Implementar procesos para compartir información de conocimiento generada en la empresa para esta no se pierda y pueda ser transmitida a los nuevos trabajadores.

6. Resultados de la orientación hacia las operaciones

Recapitulando el objetivo general y los objetivos específicos de esta investigación, el diagnóstico de fortalezas y debilidades en base a un modelo de enfoque sistémico sobre el estado actual de VM, se pudo reconocer la influencia de la gestión en la viabilidad de las pymes especializadas en proyectos de ingeniería, en cada una de las variables del modelo utilizado, ya que esta permite una organización integral de los procesos.

En cuanto a la relación con los clientes, VM tiene buena relación con sus clientes y partes interesadas ya que cultiva una comunicación asertiva y oportuna durante el desarrollo del servicio, así como en los requerimientos por parte del cliente después del término del proyecto.

Las operaciones de VM actualmente son eficientes, pero no eficaces ya que no utilizan todo su potencial ni los recursos necesarios para las operaciones. Es evidente que cumplen con su trabajo, es decir, culminan los servicios para los que se les contrata, pero no generan valor adicional para la empresa.

La situación de la gestión organizacional actual en VM, después de la revisión y análisis en base a los seis criterios de modelo utilizado, evidencia que tiene potencial a mejorar ya que posee tanto fortalezas como debilidades que al ser identificadas pueden trabajarse. Las fortalezas de VM radican en el énfasis a los clientes y las operaciones; mientras que sus mayores debilidades se encuentran en el liderazgo de la alta dirección, formulación de estrategias, medición y análisis y enfoque en el personal.

Según el modelo de Excelencia en Gestión los requerimientos actuales para lograr una buena gestión en cada una de las áreas claves en VM son los siguientes:

Tabla 24: Recomendaciones según modelo

Área	Actividad específica	Plazo	Responsable
Liderazgo			
Mayor compromiso e involucramiento de alta dirección en los procesos diarios al ser una empresa pequeña. Difusión e interiorización de visión y valores a todo el personal. Constantes reuniones entre área para compartir conocimiento. Enfoque en conservación de recursos naturales. Inversión en responsabilidad social y apoyo a las comunidades.	Revisión de misión, visión y valores actuales.	1 mes	Gerencia general en conjunto con las demás jefaturas.
	Planes de reconocimiento y recompensa a personal.	1 mes	Personal de administración en conjunto con gerencia general.
	Planificación de línea de carrera y sucesión de cargos.	1 mes	Personal de administración en conjunto con gerencia general.
	Eventos para celebración y reconocimiento del personal.	1 mes	Personal de administración.
	Programación de tutorías y cursos de desarrollo de liderazgo.	2 meses	Personal de administración.
	Plan para reducción de huella de carbono en sus actividades.	6 meses	Personal de administración en conjunto con gerencia general.
	Identificación de comunidades y desarrollo de plan de apoyo.	6 meses	Personal de administración en conjunto con gerencia general.
	Organización de voluntariados.	3 meses	Personal de administración.
Estrategia			
Desarrollo de estrategias en base a la acción orientada hacia el futuro, alineada con la visión de la empresa. Tener un liderazgo competitivo, mediante capacitaciones constantes. Construir un sistema de trabajo, desarrollando y desplegando planes de acción. Analizar el desempeño de cada proceso y según los objetivos propuestos. Proyectar y comparar el desempeño de la empresa.	Realizar adquisiciones, sociedades y alianzas, beneficiosas para el desarrollo de sus servicios, mediante la elaboración de un plan de marketing.	3 meses	Personal de marketing.
	Realizar reuniones constantes con el personal para generación de ideas.	1 mes	Gerencia general.
	Potenciar el desarrollo de medios de comunicación social y web.	2 meses	Personal de marketing.
	Análisis de flujo de caja, ingresos netos y deudas.	1 mes	Personal de administración.
	Diseño de puestos de trabajo facultades, roles y responsabilidades.	2 meses	Personal de administración.

Tabla 24: Recomendaciones según modelo (continuación)

Área	Actividad específica	Plazo	Responsable
	Identificar riesgos e impactos al tercerizar servicios. Realizar plan de contratación de profesionales propios.	1 mes	Personal de proyectos y administración.
	Creación de un sistema de compensaciones como reconocimiento al desempeño del personal.	1 mes	Personal de administración y gerencia general.
	Promover programas de desarrollo de líderes, realizando convenios con universidades e institutos.	3 meses	Personal de administración.
Clientes			
Estrategia de relación con potenciales clientes. Gestión de marca.	Compartir la información de encuestas de satisfacción realizadas al cliente con su personal.	1 mes	Personal de proyectos.
	Potenciar los medios de comunicación social, incursionar en blogs y redes sociales.	3 meses	Personal de marketing.
	Abrirse a nuevos mercados incursionando en otros sectores, creación de plan de acción para lograr el objetivo.	3 meses	Personal de marketing.
	Gestionar y ampliar su imagen de marca, invertir en publicidad.	2 meses	Personal de marketing.
Medición, análisis y operaciones			
Uso de información y datos comparativos. Revisión y análisis de desempeño. Alinear análisis, revisión del desempeño y planeamiento.	Realizar medición de uso de recursos claves por unidad de negocio y áreas.	1 mes	Personal de administración
	Realizar Benchmarking mediante búsqueda de comparaciones competitivas con organizaciones de servicios similares.	2 meses	Personal de marketing.
	Realizar plan para inversión en software de calidad y ciberseguridad también en la inversión en equipos y licencias.	6 meses	Personal de administración en conjunto con gerencia general.
	Realizar mediciones de eficacia y eficiencia de metas por área.	1 mes	Todas las áreas.
	Implementar indicadores, objetivos y metas específicas para cada área.	1 mes	Todas las áreas.

Tabla 24: Recomendaciones según modelo (continuación)

Área	Actividad específica	Plazo	Responsable
Personal			
Identificar idoneidad y cantidad de personal requerido. Medir compromiso y desempeño del personal. Evaluar adecuadamente al personal de manera periódica. Aterrizar un procedimiento de reclutamiento y selección. Realizar planes de compensaciones y reconocimiento a los trabajadores. Identificar necesidades de aprendizaje y desarrollo para luego crear un plan de capacitaciones. Plan para transferencia de conocimiento entre colaboradores y áreas.	Establecer un numero correcto de miembros con habilidades requeridas para realizar las labores (MOF).	1 mes	Todas las áreas.
	Brindar apoyo al personal, asesorías profesionales desarrollo de carrera, actividades recreativas y servicios asistenciales. Crear plan.	3 meses	Personal de administración.
	Desarrollo de carrera, seguridad en el trabajo, carga de trabajo y constante evaluación de necesidades.	3 meses	Personal de administración.
	Elaborar, aplicar y analizar encuestas al personal, sobre sus percepciones y compromiso.	6 meses	Personal de administración.
	Elaborar e implementar una escala de incentivos o compensación.	1 mes	Personal de administración en conjunto con gerencia general.
	Establecer y medir indicadores de recursos humanos.	1 mes	Personal de administración.
	Crear plan de capacitaciones en base a necesidades de educación.	1 mes	Personal de administración.
	Implementar procesos para compartir información de conocimiento generada en la empresa para esta no se pierda y pueda ser transmitida a los nuevos trabajadores.	2 meses	Todas las áreas.

La oportunidad de mejora para VM radica en seguir potenciando sus fortalezas y luego de reconocer sus debilidades, trabajar en ellas para que con el tiempo se puedan mitigar y convertir en fortalezas que aporten valor a la organización.

La conclusión general, según el diagnóstico basado en el Modelo de Excelencia en Gestión de Malcolm Baldrige, se basa en que las recomendaciones deban enfocarse en la orientación hacia el personal dado que fue el criterio que obtuvo una mayor evidencia de debilidades en el análisis.

Asimismo, se reconoce al personal como un recurso valioso de diferenciación en una empresa consultora, ya que estas son especializadas y lo que ofrecen son soluciones basadas en el conocimiento de su personal.

Lo siguiente y no menos importante, es ponerles atención a las estrategias, desarrollarlas e implementarlas para darle rumbo y orden a las actividades que realiza la empresa, para así

implementar una guía, plan o camino a seguir, tener comparaciones en el tiempo para así la empresa pueda evidenciar su mejoría.

VM presenta una parcial implementación de los demás criterios analizados en base al modelo, siendo el más fuerte el relacionado a procesos y productos y enfoque al cliente, estas vendrían a ser sus fortalezas a las cuales les tiene que sacar ventaja, darles seguimiento y potenciarlas en el tiempo.

Estando en un tiempo de cambios por la coyuntura mundial frente a la pandemia del Covid-19, los escenarios para las empresas son cambiantes y se ha evidenciado que hay que saber adaptarse para poder sobrevivir y dar continuidad a una organización. Por lo que para VM y otras empresas de su rubro y tamaño se recomienda implementar y potenciar sus estrategias, realizando primero un análisis interno de la empresa para poder conocer su situación actual y los recursos con los que cuentan para luego en base a la información poder tomar acciones para realizar mejoras.



REFERENCIAS

- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Revista PUCP*, 22(2011), 70-80. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Banco Central de Reserva del Perú – BCRP (2021). *Memoria 2021*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2021.html>
- Banco Central de Reserva del Perú – BCRP (2019). *Memoria 2019*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019.pdf>
- Chandler, A. D. (1966). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Garden City: Doubleday.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020b). *Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45445-dimensionar-efectos-covid-19-pensar-la-reactivacion>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020a). Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al Covid-19.
- Cámara de Comercio de Lima (2018). *CCL: Pymes emplean al 75% de la PEA en Perú*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/economia/ccl-pymes-emplean-al-75-de-la-pea-en-peru-825759/>
- Comité de Gestión para la Calidad (2018). *Premio Nacional de la Calidad, Perú*. Modelo de Excelencia en la Gestión.
- David, F. R., Alba, R. V. C., Jasso, H. B. E. M., Clúa, T. C., & Torres, M. M. A. C. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Deloitte (2018a). *Gobierno Corporativo Estrategia Corporativa*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/2018/1.Estrategia-Corportiva.pdf>
- Deloitte (2018b). *Gestión de Recursos Humanos en América Latina*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>
- EY (2020). *EY Parthenon: 56% de las organizaciones se asociaría con un competidor para superar los obstáculos tradicionales*. Recuperado de https://www.ey.com/es_pe/news/2020/12/organizaciones-que-se-asociarian-con-su-competencia-ante-covid
- Gandolfo, R. (2012) *Un requisito elemental para ser consultor de obra*. Recuperado de <http://edicionespropuesta.blogspot.com/2012/09/un-requisito-elemental-para-ser.html>
- García, G. (2020). *Revista Economía Carreteras en el Perú: ¿Qué debemos tener en cuenta para su mantenimiento y conservación?* Recuperado de <https://www.revistaeconomia.com/carreteras-en-el-peru-que-debemos-tener-en-cuenta-para-su-mantenimiento-y-conservacion-2/>
- Garzón, M. (2005) *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Universidad del Rosario, 2005.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrscher, E. (2006) *¿Qué es esto de sistemas? En Pensamiento sistémico: caminar el cambio o cambiar el camino*. Buenos Aires: Granica. (c21898)
- Harris, M., & Gibson, S. (2006). Determining the Common Problems of Early Growth of Small Businesses in Eastern North Carolina. *SAM Advanced Management Journal*, 71(2), 39-45
- INEI (2022). *Perú: Estructura empresarial 2020*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1861/libro.pdf
- INEI (2015). Encuesta Nacional de Empresas, 2015. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/>
- INEI (2015). *Perú: Estructura empresarial 2014*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/libro.pdf
- INEI (2015). Directorio Central de Empresas y Establecimientos. Recuperado de <https://unstats.un.org/unsd/trade/events/2015/aguascalientes/9.Panel%20III%20Presentation%201%20-%20INEI%20Peru.pdf>
- INEI (2013). Micro, Pequeñas y Medianas empresas concentran más del 20% de las ventas. Recuperado de <https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/micro-pequenas-y-medianas-empresas-concentran-mas/>
- Kachaner, N., Stalk, G., Bloch, A. (2012). *What you can learn from family business*. Harvard Business Review.
- Kets de Vries, M. F. R., & Carlock, R. S. (2007). *Family business on the couch: a psychological perspective*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Leach, P. (1996). *La empresa familiar*. Barcelona: Juan Granica
- Longo, F. (2004). *Mérito y Flexibilidad*. Buenos Aires: Editorial Paidós. Recuperado de <https://administracionpersonal.files.wordpress.com/2009/09/merito-y-flex-cap-1-4.pdf>
- Martínez, A (2020). *Definición de Familia*. Recuperado de <https://conceptodefinicion.de/familia/>
- Ministerio de Economía y Finanzas – MEF (2020). *Gobierno amplió a S/60,000 millones las garantías del programa Reactiva Perú*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/153925-gobierno-amplio-a-s-60-000-millones-las-garantias-del-programa-reactiva-peru>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2020). *MTC: Proviás Nacional reanudará la ejecución de 10 obras de carreteras y 42 puentes*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/165890-mtc-provias-nacional-reanudara-la-ejecucion-de-10-obras-de-carreteras-y-42-puentes>
- Ministerio de la Producción (2020). *Estadísticas MIPYME*. Recuperado de <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/2017-11-05-06-56-11/estadisticas-mipyme-2>
- Organismo Supervisor de las Contrataciones con el Estado (2021). *Estadísticas generales de contrataciones públicas*. Recuperado de <https://bi.seace.gob.pe/pentaho/api/repos/%3Apublic%3Aportal%3Adatosabiertosadjudicaciones.html/content?userid=public&password=key>

- Organismo Supervisor de las Contrataciones con el Estado (2018). *Consultoría de Obra*. (PPT).
- Organismo Supervisor de las Contrataciones con el Estado (2016). *Diez empresas consultoras de obras obtuvieron el mayor número de procesos adjudicados en los dos últimos años*. Recuperado de <https://portal.osce.gob.pe/osce/diez-empresas-consultoras-de-obras-obtuvieron-el-mayor-n%C3%BAmero-de-procesos-adjudicados-en-los-dos>
- Pasco, M. & Ponce, M. (2015). *Guía de Investigación Gestión*. Recuperado de http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACION-GESTION-LISTO_2X2_16nov_f2.pdf
- Peter F. Drucker (1995). *Revolucionario de estrategias*
- Porter, M. E. (2008). *On competition*. Boston, MA: Harvard Business School Pub.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Price Waterhouse Cooper (2020). *¿Qué es la Consultoría?* Recuperado de <https://www.pwc.com/ia/es/carreras/consultoria.html>
- Quijano, S (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Icaria Editorial, 2006.
- Ramírez, S. y Hurtado, M. (2018). *Consultoría empresarial. Retos, reflexiones y aprendizajes*. Ediciones de la U. Recuperado <https://elcruzado.org/consultoria-empresarial-retos-reflexiones-y-aprendizajes-por-silvia-ramirez-de-lopez-miryam-cristina-hurtado-restrepo-pdf/>
- Real Academia Española (2022). *Diccionario*. Recuperado de <https://www.rae.es/>
- Revista Perú Construye (2021). *Sectores transporte y educación lideran en ejecución de inversión pública en enero*. Recuperado de <https://peruconstruye.net/2021/02/04/sectores-transporte-y-educacion-lideran-en-ejecucion-de-inversion-publica-en-enero/>
- Salomon, J. (2010). *Capacidades Gerenciales En Las Empresas Familiares Peruanas: Un Estudio Descriptivo*. (Tesis de Doctorado, CentruM Católica, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1605>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research methods for business students*.
- Schuman, A., Ward, J. L., & Stutz, S. (2012). *Las paradojas de la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2012). *Características de las micro y pequeñas empresas*. Recuperado de <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>
- Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares: visión latinoamericana: estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México, D.F.: Pearson Educación, 2010.
- Vera & Moreno S.A. (2018). *Nosotros*. Recuperado de <https://www.veraymoreno.com.pe/nosotros/>

World Economic Forum (2021). Estos son los principales riesgos para las empresas en el mundo posterior a COVID. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/building-resilience-in-the-face-of-dynamic-disruption/>



ANEXOS

ANEXO A: Entrevista para trabajadores

- Introducción

Buenos días /tardes/ noches, mi nombre es Anna Zafra Lapatnikova, soy alumna de pregrado de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica. El propósito de esta entrevista es recopilar información para conocer a fondo la gestión que se realiza en torno al recurso humano en VM, para el desarrollo de mi tesis de licenciatura. Esto servirá para poder brindar, una PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN INGENIERÍA concretamente para la empresa VM.

Es importante conocer su opinión para poder identificar las políticas de RRHH que maneja la empresa. Es importante recordar que no existen respuestas correctas o incorrectas, pues se trata de recoger sus experiencias y/o puntos de vista sobre el tema tratado. La información brindada en esta entrevista es estrictamente de uso académico, por lo que habrá total confidencialidad sobre las respuestas brindadas. Para continuar, necesitamos que por favor manifieste su consentimiento para participar en la investigación y para que sus respuestas sean registradas en audio y video.

- Objetivos

Identificar y validar las políticas actuales de gestión de RRHH en VM para poder diseñar un modelo de RRHH apropiado que se acomode a la situación actual de VM, una empresa PYME, consultora en Ingeniería civil en Lima.

- Datos personales

Nombre:

Profesión:

Edad:

Ocupación:

Puesto de trabajo:

- Preguntas

1. ¿Hace cuánto tiempo trabajas en VM?
2. ¿Siempre has trabajado en el mismo puesto de trabajo? ¿Qué otras posiciones has desempeñado?
3. ¿Cómo conociste sobre la existencia de la empresa y del puesto para el que postulaste?
4. ¿Hubo un **proceso de selección/ entrevista**?
 - a. ¿En qué consistió?
5. ¿Tuviste una inducción/ **capacitación** al ingresar?
 - a. ¿Qué temas se trataron?
6. ¿Conoces en detalle las funciones **para tu puesto de trabajo**?
 - a. ¿Existe algún documento donde estén descritas tus funciones?
 - b. ¿Consideras que tus responsabilidades (hacia la empresa, dentro y fuera de ella) están claras?
7. ¿Tienes **metas y objetivos** medibles en tu área de trabajo?
 - a. ¿Han sido estas metas/objetivos establecidos por la organización o han sido trazadas por ti mismo?
 - b. ¿Consideras que es importante tener metas y objetivos para el trabajo que realizas?
8. ¿Has recibido **capacitaciones** durante el año, por parte de la empresa?
 - a. ¿Cuántas?
 - b. ¿De qué tipo?

- c. ¿Te gustaría que se realicen más capacitaciones? ¿De qué tipo? ¿Por qué?
9. ¿La organización aplica algún tipo de **evaluación de desempeño**?
- ¿En qué consiste?
 - ¿Con qué frecuencia se realiza?
10. ¿Qué opinas al respecto? ¿Crees que son importantes? ¿Has recibido algún tipo de **feedback/retroalimentación** después de las evaluaciones? ¿cuál o de qué tipo?
- ¿Quién realiza este feedback?
 - ¿Qué comentarios tienes al respecto?
11. ¿Alguna vez has recibido algún tipo reconocimiento de parte de tus superiores?
- ¿De qué tipo?
 - ¿Cuándo y por qué?
12. ¿Existen incentivos salariales? ¿cuáles/tipos?
- ¿Son frecuentes?
 - ¿Qué opinas de los incentivos salariales que ofrece la organización?
 - ¿Estás de acuerdo con el incentivo salarial en la empresa?
13. ¿Existen **incentivos no monetarios**? (Ej.: Felicitaciones, flexibilidad horaria, tiempo de ocio, actividades, capacitaciones, home office, días libres en fechas especiales, planes de salud early Friday, etc.)
- ¿Cuáles?
 - ¿Son frecuentes?
 - ¿Qué opinas de este tipo de incentivos?
14. ¿Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo? ¿Antes lo era? ¿y ahora? ¿por qué?
15. ¿Tienes acceso a los recursos, equipos, herramientas y materiales necesarios para realizar tu trabajo adecuadamente? ¿Antes los tenías? ¿y ahora?
16. ¿Existen oportunidades de crecer/línea de carrera dentro de tu organización?
- ¿Cuáles?
 - ¿Por qué?
17. ¿Qué entiendes por **clima laboral**?
- ¿Cómo describirías el clima laboral que hay en V.M.?
 - ¿Crees que empresa se preocupa por mantener un clima laboral adecuado? ¿Por qué?
18. ¿Sabes si existe algún **reglamento interno** con normas sobre **conducta** para el personal?
- ¿Te parece adecuado tener uno? ¿Por qué?
19. ¿Qué consideras que es lo más importante que se debería promover dentro de la organización y que no está sucediendo para que la empresa sea un gran lugar para trabajar?
- ¿Cuáles serían para ti las características de trabajo ideal?
20. ¿Existe algún otro tema o circunstancia sobre los temas tocados u otros que se relacionen con ellos, que le parezca relevante mencionar y que no haya sido discutido o preguntado a lo largo de esta entrevista?

!!!Muchas gracias por su colaboración!!!

ANEXO B: Entrevista especialista en recursos humanos

- Introducción

Buenos días /tardes/ noches, mi nombre es Anna Zafra Lapatnikova, soy alumna de pregrado de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica. El propósito de esta entrevista es recopilar información para conocer a fondo la gestión que se realiza en torno al recurso humano en VM, para el desarrollo de mi tesis de licenciatura. Esto servirá para poder brindar, una PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN INGENIERÍA concretamente para la empresa VM.

Es importante conocer su opinión para poder identificar a través del testimonio de expertos, el contexto de gestión de RRHH en el que se encuentran y desenvuelven las consultoras nacionales. Es importante recordar que no existen respuestas correctas o incorrectas pues se trata de recoger sus experiencias y/o puntos de vista sobre el tema tratado. La información brindada en esta entrevista es estrictamente de uso académico, por lo que habrá total confidencialidad en las respuestas brindadas. A continuación, necesitamos que manifieste su consentimiento para participar en la investigación y para que sus respuestas sean registradas en audio y video.

- Objetivos

Conocer las políticas actuales de gestión de RRHH para poder diseñar un modelo de RRHH apropiado que se acomode a la situación actual VM, una empresa PYME, consultora en Ingeniería civil en Lima. Validar y complementar información recopilada sobre gestión en RRHH y modelos actuales más utilizados.

- Datos personales

Nombre:

Profesión:

Edad:

Ocupación:

- Preguntas

¿A qué se le llama Recursos Humanos? ¿Tiene otro nombre? ¿Significan lo mismo?

¿Cuál es la importancia del área de RR.HH. dentro de una empresa?

¿Cuál es el rol que debe cumplir el área de RR.HH. en la empresa privada?

¿Cuál es el rol que debe cumplir el área de RR.HH. en el sector público?

¿Cómo se ha evolucionado desde su punto de vista y experiencia el manejo del área de recursos humanos en el Perú durante las últimas décadas?

¿Existen para usted diferentes tipos o formas de manejar/gestionar RRHH según el tamaño o tipo de empresas? ¿Son distintas las políticas para una gran empresa y una pequeña empresa? ¿Cómo afecta a esto que la empresa sea familiar?

¿En su opinión y/o experiencia existe un modelo de RRHH adecuado para la pequeña empresa familiar? ¿Cómo debería ser? ¿Qué aspectos debería contemplar y cumplir?

¿Según su criterio, en el Perú existe una correcta Gestión de Recursos Humanos?

¿Qué impacto considera tiene la emergencia sanitaria nacional en la Gestión de Recursos Humanos?

¿Cuál es el reto de los directivos de RRHH en el Perú en la actualidad?

¿Cuál sería el reto de RRHH específicamente para el rubro de servicios, como la consultoría?

¿Desea usted añadir alguna información o comentario referente a lo antes expuesto?

¿Consideraría recomendarnos otras personas (conocidas o no) que cree que puedan complementar los puntos de vista que no ha compartido? ¿Se trata de otros actores sobre esta área de trabajo o de otros especialistas? ¿Cuáles?

Finalmente, nos despedimos agradeciendo su gentil apoyo y su valioso tiempo para esta entrevista.

!!!Muchas gracias por su colaboración!!!



ANEXO C: Entrevista individual a especialista en consultoría

- Introducción

Buenos días /tardes/ noches, mi nombre es Anna Zafra Lapatnikova, soy alumna de pregrado de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica. El propósito de esta entrevista es recopilar información para conocer a fondo la gestión que se realiza en torno al recurso humano en VM, para el desarrollo de mi tesis de licenciatura. Esto servirá para poder brindar, una PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN INGENIERÍA concretamente para la empresa VM.

Es importante conocer su opinión para poder identificar a través del testimonio de expertos, el contexto en el que se encuentran y desenvuelven las consultoras nacionales. Es importante recordar que no existen respuestas correctas o incorrectas pues se trata de recoger sus experiencias y/o puntos de vista sobre el tema tratado. La información brindada en esta entrevista es estrictamente de uso académico, por lo que habrá total confidencialidad en las respuestas brindadas. A continuación, necesitamos que manifieste su consentimiento para participar en la investigación y para que sus respuestas sean registradas en audio y video.

- Objetivos

Identificar las necesidades y capacidades actuales de gestión de RRHH en VM, teniendo en cuenta el contexto interno y externo de la organización, siendo esta una consultora.

Validar y complementar los datos recopilados sobre consultoría.

- Datos personales

Nombre: Profesión: Edad: Ocupación:

- Preguntas

¿Qué es para usted la consultoría? ¿Para qué sirve?

¿Existe alguna diferencia entre asesoría y consultoría?

¿En qué consiste el servicio de consultoría?

¿Considera que las consultoras enfrentan dificultades con respecto a oportunidades en el mercado? ¿A qué dificultades se enfrentan las empresas consultoras en general?

¿Cuál es la situación actual de las consultoras frente a la emergencia sanitaria nacional? ¿Cuáles considera que serán los rubros más afectados?

¿Cuán importante considera que es el área de recursos humanos en una consultora?

¿Desea usted añadir alguna información o comentario referente a lo antes expuesto?

¿Consideraría recomendarnos otras personas (conocidas o no) que cree que puedan complementar los puntos de vista que no ha compartido? ¿Se trata de otros actores sobre esta área de trabajo o de otros especialistas? ¿Cuáles?

Finalmente, nos despedimos agradeciendo su gentil apoyo y su valioso tiempo para esta entrevista.

¡¡¡Muchas gracias por su colaboración!!!

ANEXO D: Criterios y preguntas del Modelo de Excelencia en Gestión

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Descripción Organizacional	Ambiente Organizacional	1	Oferta de Productos ¿Cuáles son los principales productos que ofrece su organización?
		2	Misión, Visión y Valores ¿Cuál es su, Misión, Visión y Valores establecidos?
		3	Perfil del Personal ¿Cuál es el perfil de su personal?
		4	Capital ¿Cuáles son sus principales instalaciones, equipos y tecnologías?
		5	Requerimientos regulatorios ¿Cuál es el ámbito regulatorio bajo el cual opera su organización?

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo (continuación)

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Descripción Organizacional	Relaciones Organizacionales	1	Estructura Organizacional ¿Cuál es la estructura de su organización y su sistema de Gobierno?
		2	Clientes y Partes Interesadas ¿Cuáles son sus segmentos de mercado, grupo de clientes y partes interesadas clave, según corresponda?
		3	Proveedores y Asociados ¿Cuáles son los tipos clave de proveedores, asociados y colaboradores?
Situación Organizacional	Ambiente Competitivo	1	Posición Competitiva ¿Cuál es su posición competitiva?
		2	Cambios en la competitividad ¿Qué cambio Clave, si los hubiera, están afectando la posición competitiva de su organización, incluyendo cambios que crean oportunidades para innovación y colaboración, según corresponda?

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo (continuación)

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Situación Organizacional	Ambiente Competitivo	3	Datos comparativos ¿Qué fuentes Clave de datos comparativos y competitivos están disponibles dentro de su industria?
	Contexto estratégico	1	¿Cuáles son sus desafíos y ventajas estratégicas clave respecto al negocio, la responsabilidad social, la operación y las personas?
	Sistema de mejora del Desempeño	1	¿Cuáles son los elementos clave de su sistema de mejora de desempeño, incluyendo sus procesos para evaluación y mejora de proyectos y procesos organizacionales clave?

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo (continuación)

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Liderazgo de la Alta Dirección	Visión, valores y misión	1	Visión y Valores ¿Cómo la alta dirección establece la visión y los valores de su organización?
		2	Promover un comportamiento ético y legal. ¿Cómo las acciones de los miembros de la alta dirección demuestran su compromiso con una conducta ética y legal?
		3	Crear una organización exitosa ¿Cómo las acciones de los miembros de la alta dirección expresan el éxito de su organización ahora y en el futuro?
	Comunicación y desempeño organizacional	1	Comunicación ¿Cómo la alta dirección se comunica y compromete a la totalidad del personal y clientes clave?
		2	Enfoque hacia la acción ¿Cómo la alta dirección crea un enfoque hacia la acción para lograr la misión?

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo (continuación)

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Gobierno y Responsabilidad Social	Gobierno Organizacional	1	Sistema de gobierno ¿Cómo su organización asegura el gobierno responsable?
		2	Evaluación del desempeño ¿Cómo se evalúa el desempeño de los miembros de la alta dirección, incluyendo al Gerente general y su Directorio?
	Conducta legal y ética	1	Conducta legal y regulatoria ¿Cómo anticipan y abordan las preocupaciones del público sobre sus productos y operaciones?
		2	Conducta Ética ¿De qué manera su organización promueve y asegura comportamientos éticos en todas las interacciones que realiza?
	Responsabilidad Social	1	Bienestar Social ¿Cómo consideran el bienestar social como parte de la estrategia y de la operación diaria?
		2	Apoyo a la comunidad ¿Cómo apoyan y fortalecen en forma activa a sus comunidades clave?

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo (continuación)

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Desarrollo de Estrategias	Proceso de desarrollo de estrategias	1	Proceso de Planificación Estratégica ¿Cómo llevan a cabo ustedes su planeamiento estratégico?
		4	Sistema de trabajo y competencias esenciales ¿Cuáles son sus sistemas de trabajo clave?
	Objetivos estratégicos	1	Objetivos estratégicos claves ¿Cuáles son los objetivos estratégicos clave de su organización y el cronograma para alcanzarlos?
		2	Consideraciones sobre los objetivos estratégicos ¿Cómo sus objetivos estratégicos equilibran las múltiples, variadas y potencialmente competidoras necesidades de su organización?

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo (continuación)

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Implementación de la Estrategia	Desarrollo y despliegue de planes de acción	1	Planes de acción ¿Cuáles son sus planes de acción clave de corto y de largo plazo?
		2	Implementación de los planes de acción ¿Cómo despliegan sus planes de acción?
		3	Asignación de recursos ¿Cómo aseguran que los recursos financieros y de otro tipo estén disponibles para apoyar el cumplimiento de sus planes de acción, mientras cumplen con sus obligaciones actuales?
		4	Planes para el personal ¿Cuáles son sus planes clave para el personal a fin de apoyar sus objetivos estratégicos y planes de acción de corto y largo plazo?

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo (continuación)

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Implementación de la Estrategia		5	Mediciones de desempeño ¿Qué indicadores de desempeño clave usan para dar seguimiento al cumplimiento y eficacia de sus planes de acción?
	Desarrollo y despliegue de planes de acción	6	Proyecciones de desempeño ¿Cuáles son sus proyecciones de desempeño de sus indicadores o mediciones de desempeño clave, para sus horizontes de planeamiento de corto y de largo plazo?
	Modificación del plan de acción	1	¿Cómo establecen e implementan planes de acción modificados, si las circunstancias requieren un cambio en los planes y una rápida ejecución de nuevos planes?

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo (continuación)

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Voz del Cliente	Escucha a los clientes	1	Cientes actuales ¿Cómo escuchan a, interactúan con y observan a los clientes para obtener información procesable?
		2	Cientes potenciales ¿Cómo escuchan a sus clientes potenciales para obtener información procesable?
	Determinación de la satisfacción y compromiso del cliente	1	Satisfacción, insatisfacción y compromiso ¿Cómo determinan la satisfacción, insatisfacción y compromiso de sus clientes?
		2	Satisfacción relativa a los competidores ¿Cómo obtiene información sobre la satisfacción de los clientes con su organización en comparación con otras organizaciones?
Compromiso del Cliente	Oferta de productos y apoyo al cliente	1	Oferta de Productos ¿Cómo determina las ofertas de productos?

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo (continuación)

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Compromiso del Cliente	Oferta de productos y apoyo al cliente	2	Apoyo al cliente ¿Cómo facilitan a los clientes buscar información y apoyo?
		3	Segmentación de clientes ¿Cómo determinan sus grupos de clientes y segmentos de mercado?
	Construir relaciones con el cliente	1	Gestión de la relación ¿Cómo promocionan, construyen y gestionan las relaciones con los clientes?
		2	Gestión de quejas ¿Cómo se gestionan los reclamos de los clientes?
Medición, Análisis y Mejora del Desarrollo Organizacional	Medición del desempeño	1	Indicadores del desempeño ¿Cómo usan los datos y la información para el monitoreo de las operaciones diarias y el desempeño global de su organización?
		2	Datos comparativos ¿Cómo seleccionan y usan eficazmente los datos comparativos y la información?

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo (continuación)

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Medición, Análisis y Mejora del Desarrollo Organizacional	Medición del desempeño	3	Datos de los clientes ¿Cómo usan la voz del cliente y los datos e información del mercado?
		4	Agilidad de la medición ¿Cómo asegura que su sistema de medición del desempeño pueda responder a cambios rápidos o inesperados, organizacionales o externos?
	Análisis y revisión del desempeño	1	¿Cómo revisan el desempeño y las capacidades organizacionales?
	Mejora del desempeño	1	Mejores prácticas ¿Cómo comparten las mejores prácticas en su organización?
		2	Desempeño futuro ¿Cómo proyectan el desempeño futuro de su organización?

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo (continuación)

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Medición, Análisis y Mejora del Desarrollo Organizacional	Mejora del desempeño	3	Mejora continua e innovación ¿Cómo utilizan las conclusiones de las revisiones de desempeño para establecer prioridades para la mejora continua y oportunidades para la innovación?
Gestión del conocimiento, información y tecnología de la información	Conocimiento organizacional	1	Gestión del conocimiento ¿Cómo gestionan el conocimiento organizacional?
		2	Aprendizaje organizacional ¿Cómo se usan el conocimiento y recursos de su organización para incorporar el aprendizaje en sus operaciones?
	Datos, información y tecnología de la información	1	Calidad de los datos e información ¿Cómo verifican y aseguran la calidad de los datos organizacionales y la información?

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo (continuación)

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Gestión del conocimiento, información y tecnología de la información	Datos, información y tecnología de la información	2	Seguridad de los datos e información ¿Cómo aseguran la seguridad de datos en la información sensibles o privilegiados?
		3	Disponibilidad de los datos en información ¿Cómo aseguran la disponibilidad de los datos e información organizacional?
		4	Calidad de software y del hardware ¿Cómo aseguran que el hardware y el software son confiables, seguros y amigables para el usuario?
		5	Disponibilidad ante emergencia. Ante la eventualidad de una emergencia ¿Cómo aseguran que los sistemas de hardware y software y los datos e información continúen siendo seguros y estando disponibles para servir eficazmente a los clientes y a las necesidades del negocio?

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo (continuación)

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Ambiente Personal	Cantidad e idoneidad del personal	1	Cantidad e Idoneidad ¿Cómo evalúan sus necesidades de cantidad e idoneidad del personal?
		2	Nuevos miembros del personal ¿Cómo reclutan, contratan, ubican y retienen a los nuevos miembros de su personal?
		3	Ejecución del trabajo ¿Cómo gestiona y organiza a su personal?
		4	Gestión de los cambios en el personal ¿Cómo preparar a su personal para necesidades cambiantes de cantidad e idoneidad?
	Ambiente de Trabajo	1	Ambiente de trabajo ¿Cómo aseguran la salud y seguridad del personal y la accesibilidad al lugar de trabajo?
		2	Políticas y beneficios para el personal ¿Cómo respalda a su personal a través de políticas, servicios y beneficios?

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo (continuación)

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Compromiso del Personal	Compromiso y desempeño del personal	1	Cultura Organizacional ¿Cómo fomentan una cultura organizacional que se caracterice por una comunicación abierta, alto desempeño y un personal comprometido?
		2	Impulsores del Compromiso ¿Cómo determinan los impulsores clave del compromiso del personal?
		3	Evaluación del Compromiso ¿Cómo evalúan el compromiso del personal?
		4	Gestión del desempeño ¿Cómo su sistema de gestión del desempeño del personal apoya el alto desempeño y el compromiso del personal?

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo (continuación)

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Compromiso del Personal	Desarrollo del personal	1	Sistema de Aprendizaje y desarrollo ¿Cómo su sistema de aprendizaje y desarrollo respalda las necesidades de su organización y el desarrollo de su personal, gerentes y líderes?
		2	Eficacia del aprendizaje y del desarrollo ¿Cómo evalúan la eficacia y la eficiencia de su sistema de aprendizaje y desarrollo?
		3	Desarrollo de carrera ¿Cómo gestionan la progresión profesional en su organización?
Proceso de trabajo	Diseño de producto y procesos	1	Requerimiento de productos y procesos ¿Cómo determinan los requerimientos de sus productos y procesos de trabajo clave?
		2	Conceptos de diseño ¿Cómo diseñan sus productos y procesos de trabajo para satisfacer los requerimientos?

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo (continuación)

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Proceso de trabajo	Gestión de Procesos	1	Implementación de procesos ¿Cómo aseguran el cumplimiento de los requerimientos clave del proceso en la operación cotidiana de sus procesos de trabajo?
		2	Proceso de apoyo ¿Cómo determinan los procesos de apoyo clave?
		3	Mejora de productos y procesos ¿Cómo mejoran los procesos de trabajo para mejorar los productos y desempeño, mejorar sus competencias esenciales, y deducir la variabilidad?
	Gestión de innovación	1	¿Cómo gestionan la innovación?
Eficacia Operativa	Eficiencia y eficacia de Procesos	1	¿Cómo controla los costos generales de sus operaciones?
	Gestión de la cadena de suministro	1	¿Cómo gestiona su cadena de suministro?
	Seguridad y preparación para emergencias	1	Seguridad ¿Cómo proporcionan un ambiente operativo seguro?
		2	Preparación para emergencias ¿Cómo asegura que su organización está preparada para desastres o emergencias?

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo (continuación)

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Resultados de los productos y procesos	Resultados de procesos y productos enfocados en el cliente	1	¿Cuáles son sus resultados para sus productos y sus procesos de servicio al cliente?
	Resultados de la eficacia de los procesos de trabajo	1	Eficacia y eficiencia de procesos ¿Cuáles son sus resultados de eficacia y eficiencia de procesos?
		2	Preparación ante emergencias ¿Cuáles son sus resultados de preparación ante emergencias?
	Resultado de la gestión de cadena de suministro	1	¿Cuáles son sus resultados de la gestión de la cadena de suministro?
Resultado de la orientación hacia el cliente	Resultados de orientación hacia el cliente	1	Satisfacción de los clientes ¿Cuáles son sus resultados de satisfacción e insatisfacción de clientes?
		2	Compromiso del cliente ¿Cuáles son sus resultados de compromiso del cliente?

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo (continuación)

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Resultados de la orientación hacia el personal	Resultados de personal	1	Idoneidad y cantidad de personal ¿Cuáles son los resultados de idoneidad y cantidad de personal?
		2	Clima laboral ¿Cuáles son sus resultados del clima de su personal?
		3	Compromiso del personal ¿Cuáles son sus resultados de compromiso del personal?
		4	Desarrollo personal ¿Cuáles son sus resultados de desarrollo de su personal y sus líderes?
Resultados del liderazgo y gobierno organizacional	Resultados de liderazgo, gobierno organizacional y responsabilidad social	1	Liderazgo ¿Cuáles son sus resultados para la comunicación y el compromiso de la alta dirección con el personal y los clientes?
		2	Gobierno organizacional ¿Cuáles son sus resultados para la responsabilidad en el gobierno organizacional?

Tabla D1: Matriz de Criterios y Preguntas del Modelo (continuación)

Subcriterio	Ítems	N.º	Preguntas
Resultados del liderazgo y gobierno organizacional	Resultados de liderazgo, gobierno organizacional y responsabilidad social	3	Leyes y regulaciones ¿Cuáles son sus resultados legales y regulatorios?
		4	Ética ¿Cuáles son sus resultados para el comportamiento ético?
		5	Sociedad ¿Cuáles son sus resultados para la responsabilidades sociales y apoyo a sus comunidades clave?
	Resultados de la implementación de la estrategia	1	¿Cuáles son sus resultados para el logro de su estrategia organizacional y planes de acción?
Resultados financieros y de mercado	Resultados financieros y de mercado	1	Desempeño financiero ¿Cuáles son sus resultados de desempeño financiero?
		2	Desempeño de mercado ¿Cuáles son sus resultados de desempeño de mercado?

ANEXO E: Cuestionario a personal de VM (Google Forms)

Es importante conocer su opinión para poder identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en cuanto a su organización estratégica. Es importante recordar que no existen respuestas correctas o incorrectas, pues se trata de recoger sus experiencias y/o puntos de vista sobre el tema tratado. La información brindada en esta encuesta es estrictamente de uso académico, por lo que habrá total confidencialidad sobre las respuestas brindadas.

- Objetivo:

El objetivo del presente cuestionario es conocer la opinión del personal de VM en cuanto a los temas de Liderazgo, Estrategia, Clientes, Personal y Operaciones. Para luego poder identificar las fortalezas y debilidades de VM y en base a ello poder mejorar continuamente.

- Preguntas:

1. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de VM? En caso su respuesta fuera afirmativa, detallar.
2. ¿Considera usted que VM tiene un comportamiento ético? Detallar.
3. ¿Considera usted que VM cumple con la normativa legal vigente? Detallar.
4. ¿Considera usted que existe una comunicación adecuada con la Gerencia? Detallar.
5. ¿Considera usted que existe una comunicación adecuada con su Jefe inmediato? Detallar.
6. ¿Posee su área de trabajo objetivos establecidos? En caso su respuesta fuera afirmativa, detallar.
7. ¿Posee su área de trabajo metas específicas y medibles? En caso su respuesta fuera afirmativa, detallar.
8. ¿Considera usted que la empresa le proporciona los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo? En caso su respuesta fuera negativa, proponer recursos y/o herramientas necesarias.
9. ¿Considera usted que la oferta de los servicios ofrecidos por la empresa VM al mercado es adecuada? Justifique su respuesta.
10. ¿Conoce usted si la empresa brinda soporte post venta al cliente? En caso su respuesta fuera afirmativa, detallar.
11. ¿Conoce usted la manera en la cual VM mide la satisfacción de sus clientes? En caso su respuesta fuera afirmativa, detallar.
12. Sobre la disponibilidad de la data y/o información para el trabajo. ¿Se encuentra ésta disponible? En caso su respuesta fuera afirmativa, indicar la ruta o tipo de almacenamiento que se utiliza.
13. ¿El software y hardware que utiliza para elaborar su trabajo actualmente es el adecuado? En caso su respuesta fuera negativa, detallar las necesidades.
14. ¿Considera usted que VM se preocupa por la evolución y/o crecimiento profesional de sus trabajadores? Detallar.
15. ¿Considera usted que VM se preocupa por la salud y seguridad de su personal? Detallar.
16. ¿Considera usted que VM le brinda un ambiente seguro para el trabajo? Detallar.
17. ¿Considera usted que VM se prepara adecuadamente para la respuesta ante desastres y/o emergencias? En caso su respuesta fuera afirmativa, detallar.
18. ¿Considera usted que VM gestiona la innovación y la mejora continua durante el desarrollo de sus trabajos? Detallar.
19. ¿Tiene usted conocimiento si VM realiza evaluaciones al personal? ¿Considera que éstas son importantes? ¿Por qué?
20. ¿Considera usted que VM brinda las capacitaciones necesarias a sus trabajadores? En caso su respuesta fuera negativa, proponer capacitaciones requeridas.
21. ¿A cuántas capacitaciones promovidas por VM ha asistido durante éste año?
22. ¿A cuántas capacitaciones fuera de VM (que no hayan sido organizadas por la empresa sino por usted mismo) ha asistido? Detallar.

23. ¿Considera usted importante que la empresa promueva y/o programe capacitaciones para el personal? ¿Por qué?
24. ¿Considera usted que el ambiente de trabajo en VM es el adecuado? ¿Por qué?
25. ¿Considera usted que las políticas de beneficios actuales que brinda la empresa son las adecuadas? En caso su respuesta fuera negativa, proponer políticas y beneficios requeridos.
26. ¿Se siente usted comprometido con la empresa VM? ¿Por qué?
27. ¿Qué tipo de mejoras desearía usted que se implementen en VM?



ANEXO F: Lista de personal de VM 2020

Tabla F1: Información de personal de VM

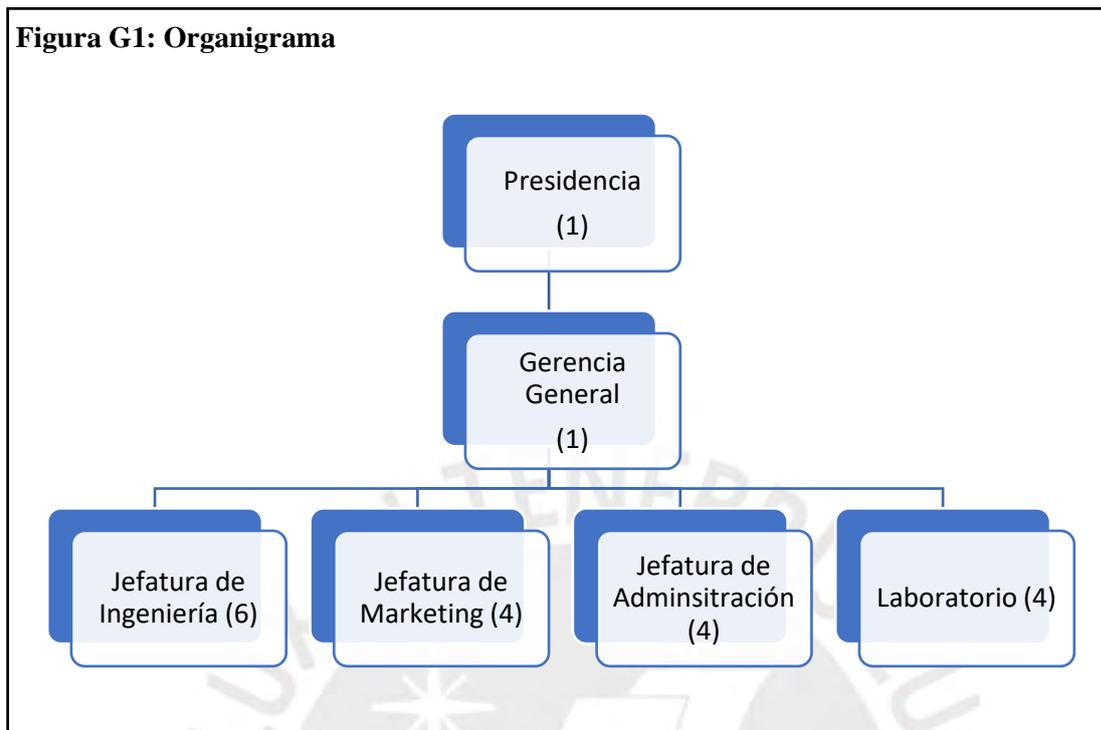
N.º	Género	Grado de Estudios	Profesión	Puesto de trabajo	Edad	Tiempo de Servicio
1	Masculino	Universitario	Ing. Civil	Gerente de Proyectos	44	6 A
2	Masculino	Universitario	Arquitecto	Coordinador de Proyectos	51	7 A
3	Masculino	Universitario	Ing. Civil	Asistente de Ingeniería	38	8 A
4	Masculino	Estudiante 7mo ciclo	---	Asistente de Ingeniería	45	18 A
5	Masculino	Universitario	Ing. Civil	Asistente de Ingeniería	38	6 A
6	Masculino	Estudiante de 10mo ciclo	---	Asistente de Ingeniería	50	14 A
7	Masculino	Secundaria Completa	---	Jefe de Laboratorio	40	22 A
8	Femenino	Técnico	Técnico de Laboratorio	Asistente de Laboratorio	38	8 A
9	Masculino	Técnico	Técnico de Laboratorio	Asistente de Laboratorio	35	2 A
10	Masculino	Universitario	Ing. Civil	Jefe de Promoción	38	3 M
11	Femenino	Universitario trunco	---	Asistente de Promoción	40	5 M

Tabla F1: Información de personal de VM (continuación)

N.º	Género	Grado de Estudios	Profesión	Puesto de trabajo	Edad	Tiempo de Servicio
12	Femenino	Técnico	Secretariado	Asistente de Promoción	45	16 A
13	Femenino	Universitario	Administración	Administradora	60	12 A
14	Femenino	Estudiante 10mo ciclo	---	Asistente de Administración	31	8 A
15	Masculino	Universitario	Contador	Contador	60	3 M
16	Masculino	Técnico	Contable	Asistente de Contabilidad	52	10 A
17	Femenino	Técnico	Secretariado	Asistente de Gerencia	35	3 M
18	Masculino	Secundaria Completa	---	Auxiliar de Oficina	47	20 A
19	Masculino	Universitario	Ing. Civil	Presidente	89	50 A
20	Masculino	Universitario	Ing. Civil	Gerente General	50	1 A

ANEXO G: Organigrama VM 2021

Figura G1: Organigrama



ANEXO H: Ventas VM 2016-2020

Tabla H1: Ingreso por ventas y utilidad neta

Año	Ingreso por ventas	Utilidad Neta	% Rentabilidad
2016	S/. 3.026.240,00	S/. 16.979,00	0,56%
2017	S/. 2.506.227,00	S/. 103.926,00	4,15%
2018	S/. 3.815.720,00	S/. 304.931,00	7,99%
2019	S/. 1.648.138,00	S/. -294.495,00	-17,87%
2020	S/. 901.675,77	S/. -1.269.603,71	-140,80%



ANEXO I: Tipo de proyectos VM 2016-2020

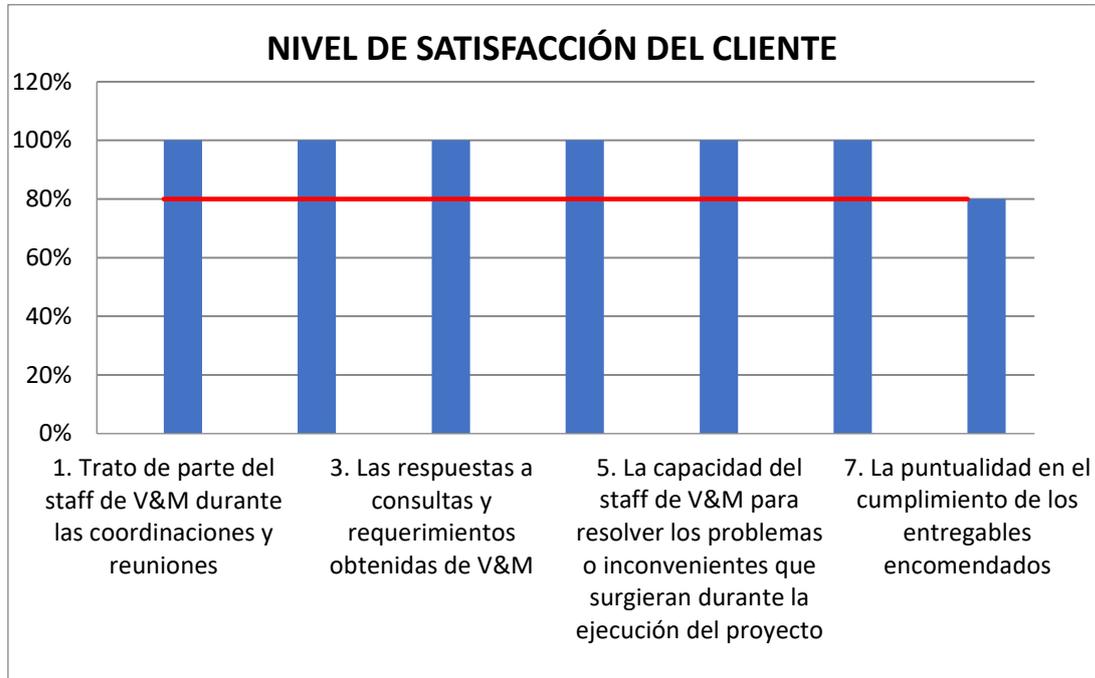
Tabla I1: Tipo de proyectos y montos

Año	Proyectos Privados	Monto Proyectos Privados	Proyectos Públicos	Monto Proyectos Públicos	Total de Proyectos
2016	20	S/. 1,526,240	3	S/. 1,500,00	23
2017	13	S/ 506.227	7	S/. 2.000.000	20
2018	4	S/ 815.720	10	S/ 3.000.000	14
2019	4	S/ 1.648.138	0	---	4
2020	0	---	6	S/ 901.675	6



ANEXO J: Resumen de encuestas de satisfacción 2020

Figura J1: Nivel de satisfacción de cliente VM 2020



Fuente: Vera & Moreno S.A. (2020). NÁLISIS

ANEXO K: FODA VM 2020

Figura K1: Matriz

Fortalezas (interno)	Oportunidades (externo)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento técnico reconocido por los clientes. 2. Know how adquirido a lo largo del tiempo de vida de la empresa (56 años). 3. Amplia red de contactos. 4. Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno. 5. Respaldo de nueva Casa Matriz. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta posibilidad de conformar consorcios para participar en licitaciones. 2. Conformación de consorcios para proyectos en la Selva. 3. Mejorar nuestra carta de presentación y poder tener puntaje adicional en licitaciones con el Estado implementando Marca de Certificación de empresa Segura.
Debilidades (interno)	Amenazas (externo)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elevado costo del servicio de elaborar Estudios / Supervisiones. Superior al promedio del mercado. 2. Ausencia de Cultura organizacional sólida. 3. Ausencia de una estrategia comercial definida. 4. Ausencia de gerencia de RR. HH y habilidades gerenciales. 5. Bajo % de rentabilidad (pocas ventas). 6. Poca experiencia en proyectos de supervisión en los últimos 10 años. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Corrupción en el proceso de adjudicación en las licitaciones. 2. Inestabilidad política por cambio de Gobierno. 3. Nuevos competidores nacionales y extranjeros. Presencia de nuevas empresas consultoras que elaboran PTE por debajo del promedio de precio del mercado. 4. Emergencia nacional por presencia de covid-19 en el entorno laboral.

Fuente: Vera & Moreno S.A. (2020).

ANEXO L: Lista de personal entrevistado de VM

Tabla L1: Información de personal de VM

COD.	ANEXO F	Nombre	Cargo	Instrumento que se aplicó	Se adjuntó consentimiento en la entrega
T1	1	Jhonny Achic	Proyectos	Entrevista RH Cuestionario Modelo Gestión	Si
T2	4	Enrique Delgado	Proyectos	Entrevista RH Cuestionario Modelo Gestión	Si
T3	5	Javier Yauri	Proyectos	Entrevista RH Cuestionario Modelo Gestión	Si
T4	10	Benjamín Sánchez	Marketing	Entrevista RH Cuestionario Modelo Gestión	Si
T5	11	Yuri Huiman	Marketing	Entrevista RH Cuestionario Modelo Gestión	Si
T6	12	Susy Luján	Marketing	Entrevista RH Cuestionario Modelo Gestión	Si
T7	13	Nelly Santillán	Administración	Entrevista RH Cuestionario Modelo Gestión	Si
T8	15	Julio Velásquez	Administración	Entrevista RH Cuestionario Modelo Gestión	T8
T9	16	Enrique Velásquez	Administración	Entrevista RH Cuestionario Modelo Gestión	Si
T10	17	Nidia Castañeda	Administración	Entrevista RH Cuestionario Modelo Gestión	Si
T11	18	Abel Huasacca	Administración	Entrevista RH Cuestionario Modelo Gestión	Si
T12	19	Luis Vera	Presidente	Entrevista RH Entrevista Modelo Gestión	Si

T13	20	Saúl Perez	Gerente	Cuestionario Modelo Gestión	Si
-----	----	------------	---------	-----------------------------------	----



ANEXO M: Lista de expertos entrevistados.

Tabla M1: Información de expertos entrevistados

COD.	ANEXO F	Nombre	Cargo	Instrumento que se aplicó	Se adjuntó consentimiento en la entrega
E1		Ana María Bengolea	Dpto. Acad CC Gestión Recursos Humanos. Estrategias para mejora de la competitividad comercial	Entrevista Consultoría	No
E2		Franco Riva	Dpto. Acad CC Gestión Productividad, Producción, Calidad, Mejora Continua, Estrategia Empresarial	Entrevista Consultoría	No
E3		Paloma Martínez- Hague	Dpto. Acad CC Gestión del talento humanos, entrenamiento y capacitación, aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento	Entrevista Consultoría	No
E4		Jhonny Achic	Gerente de Proyectos VM Ing. Civil	Entrevista Consultoría	Si
E5		Ana María Bengolea	Dpto. Acad CC Gestión Recursos Humanos. Estrategias para mejora de la competitividad comercial	Entrevista RH	No
E6		Paloma Martínez- Hague	Dpto. Acad CC Gestión del talento humanos, entrenamiento y capacitación, aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento	Entrevista RH	No