



INFOTEC CENTRO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EN
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

DIRECCIÓN ADJUNTA DE INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO
GERENCIA DE CAPITAL HUMANO
POSGRADOS

“PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO PARA LA ALINEACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DE TI Y DEL NEGOCIO MEDIANTE EL USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN”

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN
Que para obtener el grado de MAESTRO EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN DE LAS
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Presenta:

Sandra Ivonne Zamora Hernández

Asesor:

Dr. Valentino Morales López

Ciudad de México, Marzo, 2017.



AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Ciudad de México, 21 de marzo de 2017

La Gerencia de Capital Humano/Gerencia de Investigación hacen constar que el proyecto terminal titulado:

“PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO PARA LA ALINEACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DE TI Y DEL NEGOCIO MEDIANTE EL USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN”

Desarrollada por el alumno

Nombre: **SANDRA IVONNE**

Apellido paterno: **ZAMORA**

Apellido materno: **HERNÁNDEZ**

Desarrollado bajo la asesoría de la:

Dr. Valentino Morales López

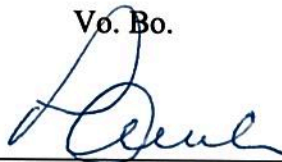
Ha sido revisada y aprobada por la profesora investigadora:

Mtro. José Alberto Reyes Ramírez

Quien ha depositado en esta gerencia en su oportunidad sus reflexiones y comentarios que han sido atendidos e integrados en su totalidad por el alumno a la nueva versión escrita del proyecto integrado revisado; siendo corroborados por los mismos revisores, quienes emitieron sus votos aprobatorios por separado que obran en el expediente de investigación correspondiente.

Por lo cual, se expide la presente autorización para la impresión del proyecto terminal al que se ha hecho mención.

Vo. Bo.



Patricia Ávila Muñoz

Gerencia de Capital Humano

* Anexar la presente autorización al inicio de la versión impresa del proyecto Integrado que ampara la misma.

C.c.p.: Patricia Ávila Muñoz, Gerencia de Capital Humano; Gilberto Barrios Aldana, Coordinador de Administración Escolar.

Tabla de contenido

Índice de Figuras	
Índice de Gráficos	
Índice de Cuadros	
Resumen ejecutivo	
Introducción	1
Capítulo 1. Tecnologías de la información y comunicación como herramientas de gestión	5
1.1 Tecnologías de la Información y Comunicación	5
1.1.1 Evolución de las Tecnologías de la Información	7
1.1.2 Tecnologías de la Información en el Mundo	8
1.1.3 Tecnologías de la Información en México	9
1.1.4 Tecnologías de la Información en la actualidad	13
1.1.5 Administración de las Tecnologías de la Información	14
1.2 Outsourcing.....	14
1.2.1 Definición de Outsourcing	15
1.2.2 Evolución del Outsourcing.....	16
1.2.3 Clasificación de Outsourcing	17
1.2.4 Outsourcing Estratégico	19
1.2.5 Ventajas y Desventajas del Outsourcing	20
1.2.6 Outsourcing en el Mundo	23
1.2.7 Outsourcing en México	24
1.2.8 Outsourcing en la actualidad	28
1.3 Planeación Estratégica.....	29
1.3.1 Definición de la Planeación Estratégica.....	29
1.3.2 Etapas de la Planeación Estratégica	30
1.3.3 Herramientas de la Planeación Estratégica	37
1.3.4 Alineación Estratégica.....	40
1.3.4.1 Alineación en Equipos de Trabajo.....	41
1.3.5 Cultura Organizacional	42
1.3.5 Relación entre la Planeación Estratégica, Alineación y Outsourcing.	43

Capítulo 2. Casos de Outsourcing en la industria de TI.....	45
2.1 Metodología	45
2.1.1 Método: El estudio de casos.....	46
2.2 Descripción de los casos de estudio.....	48
2.2.1 Caso 1. Relación de la “Empresa A – Proveedor X”	48
2.2.1.1 Antecedentes de la “Empresa A”	48
2.2.1.2 Antecedentes del “Proveedor X”	49
2.2.1.3 Descripción del caso de la “Empresa A – Proveedor X”	49
2.2.2 Caso 2. Relación de la “Empresa B – Proveedor Y”	60
2.2.2.2 Antecedentes del “Proveedor Y”	60
2.2.2.3 Descripción del caso de la “Empresa B – Proveedor Y”	61
Capítulo 3. Análisis de los casos de Outsourcing de TI	67
3.1 Análisis del caso 1. “Empresa A – Proveedor X”	67
3.2 Análisis del caso 2. “Empresa B – Proveedor Y”	69
3.3 Resultados de la encuesta	70
3.4 Recopilación de resultados	84
3.5 Diseño de la estrategia.....	84
3.5.1 Estrategia para la alineación de los equipos de trabajo.....	86
Conclusiones	91
Bibliografía	94
Anexos.....	100

Índice de Figuras

Figura 1. Evolución de las tecnologías de la información.....	8
Figura 2. Clasificación del Servicio Outsourcing de acuerdo a su localización.	19
Figura 3. Etapas de la Planeación Estratégica.....	37
Figura 4. Puntos clave para lograr la alineación en equipos de trabajo	42
Figura 5. Representación de modelo de acuerdos de nivel de servicio	50
Figura 6. Representación de las etapas para concluir la transición de implementación	56
Figura 7. Plan de transferencia de conocimientos.....	57
Figura 8. Formato de la encuesta realizada al equipo de trabajo.....	59
Figura 9. Fases de la estrategia para la alineación de los equipos de trabajo	90

Índice de Gráficos

Gráfica 1. Índice de Competitividad en América Latina 2014-2015.....	11
Gráfica 2. Estrategia para contratar nuevos servicios en los próximos 3 años	26
Gráfica 3. Áreas con nuevos servicios de Outsourcing	26

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Índice de Competitividad Global 2014-2015.....	10
Cuadro 2. Global Services Location Index	24
Cuadro 3. Principales Consultoras en México para distintos sectores económicos.	27
Cuadro 4. Tipos de investigación	45
Cuadro 5. Estructura del equipo de trabajo del ANS.....	51
Cuadro 6. Estructura del equipo de trabajo del CMAS.....	54
Cuadro 7. Estructura del equipo de trabajo eLab.....	62

Resumen ejecutivo

Hoy en día es ampliamente conocida la relevancia de las Tecnologías de la Información y Comunicación para detonar cambios y mejorar la productividad de las empresas y sus capacidades estratégicas.

En México la industria del Software es una de las principales beneficiadas ante este fenómeno y ha logrado alcanzar una posición relevante gracias al modelo de Outsourcing o subcontratación de servicios, que en sus inicios era considerada solo un medio para reducir costos. Sin embargo en los últimos años se ha demostrado que también es una herramienta que impulsa el desarrollo, competitividad y productividad de las organizaciones cuyas expectativas sobre los beneficios de las Tecnologías de Información son cada vez mayores y los resultados al implementarlas son tangibles, reflejándose regularmente en las ganancias e incremento de valor agregado. Las empresas mexicanas de Outsourcing en Tecnologías de la Información han logrado saltar las barreras hacia la globalización y en la actualidad se encuentran desarrollando proyectos para clientes nacionales e internacionales donde el principal reto es fortalecer la relación Cliente – Proveedor, para lograr una alineación entre ambos equipos hacia el mismo fin común.

En este documento se discute mediante el método de estudio de caso, las situaciones presentadas en dos diferentes equipos de trabajo de Outsourcing de Tecnologías de la Información, los datos recabados mediante la descripción de los casos y las encuestas presentadas, examinan el entorno de trabajo y la interacción entre los equipos para comprender la situación real de la relación estratégica que existe entre Cliente – Proveedor.

En ambos casos se analizan los factores de mejora para un alineamiento eficiente, como la comunicación, la cultura organizacional, la cooperación entre equipos y se discute la importancia de mantener la alineación entre los equipos de trabajo del cliente y del proveedor de Tecnologías de la Información, la cual es fundamental para evitar problemas tan serios como la desviación de la planeación estratégica, por lo tanto el reto es, conseguir y mantener esa alineación.

Introducción

El impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), actualmente se refleja en todos los ámbitos del mundo moderno, produciéndose una interacción entre la tecnología y la sociedad, de esta forma las TIC se han adaptado en las actividades cotidianas que realiza el ser humano, es así, que el internet, los teléfonos celulares, las redes sociales, el almacenamiento en la nube, entre otros, los cuales son conceptos frecuentemente utilizados por la sociedad.

Esta adopción de las TIC también se ha dado a nivel de las organizaciones debido a la gran competencia en el mercado, la cual promueve la necesidad de ser globales, de aumentar el valor agregado de sus productos y servicios, de reducir costos de operación, entre otros, y en consecuencia se han desarrollado herramientas y modelos que permiten elaborar la planeación de los procesos de negocio y facilitar el proceso de la toma de decisiones (Suárez y Alonso, 2007).

En México cada vez más empresarios comprenden la importancia de invertir en las TIC para promover la innovación, productividad, competitividad y el desarrollo dentro de sus organizaciones (Aspe, 2012).

El sector financiero ha sido uno de los principales inversores en las TIC, convirtiéndose así en clientes clave para los proveedores de Tecnologías de la Información (TI) los cuales brindan sus servicios a través del modelo de Outsourcing. Es entonces que, con el apoyo de este servicio las organizaciones pueden concentrar sus propios recursos hacia el negocio principal y dedicarse a innovar en un contexto de globalización de mercados (Ontiveros, 2011).

Los beneficios de la relación estratégica Cliente – Proveedor suelen ser reducción de costos, acceso dinámico a nuevas tecnologías, mejora del rendimiento organizacional, por mencionar algunos (González, 2014) y para lograr obtener estos beneficios, se requiere el alineamiento de las capacidades del proveedor de TI con la estrategia del negocio, debido a la estrecha dependencia que existe entre los procesos del negocio con las TIC.

En virtud de lo señalado, el presente trabajo se fundamenta en el análisis de la relación actual entre clientes y proveedores de Outsourcing de TI, con el fin de comprender la forma en que las organizaciones privadas en México están implementando las herramientas de las TIC en sus procesos y la necesidad de mantener el alineamiento entre los equipos de trabajo para así coordinar todos los esfuerzos hacia el mismo objetivo común. Este estudio también contribuirá a establecer la relación de la cultura organizacional con la alineación y el efecto que tiene dentro de la organización.

La problemática abordada se basa en las deficiencias de la alineación estratégica detectadas entre los equipos de trabajo (equipo del cliente y equipo del proveedor de TI) descritas en dos casos de estudio, en los que empresas consultoras de TI brindan sus servicios a empresas privadas del sector financiero.

En ambos casos se detallan inconsistencias en la comunicación entre los equipos, desconocimiento de la planeación estratégica, incompatibilidad de cultura organizacional, entre otros factores, los cuales afectaron la motivación y colaboración entre los miembros de ambos equipos. Ante los resultados obtenidos en los casos de estudio, se busca encontrar la forma de corregir la alineación y para lograrlo se plantean los siguientes cuestionamientos con el objeto de conocer la situación sobre el nivel de conocimiento de la planeación estratégica que existe del cliente y el proveedor entre sus colaboradores: ¿El equipo externo de TI, se alinea a la planeación estratégica del cliente?, ¿El equipo externo de TI cumple con su propia planeación estratégica? y por último ¿Es posible unir las culturas de ambos equipos para enfocarse hacia el mismo objetivo?

Para responder a estas preguntas, se usan los datos reportados a lo largo de este trabajo, mediante los casos de estudio y las encuestas realizadas a cada integrante de los equipos proveedores de Outsourcing de TI.

De acuerdo a lo expuesto, el presente trabajo busca como objetivo principal desarrollar una propuesta de modelo estratégico para la alineación de los equipos de trabajo de TI con los equipos de trabajo del negocio, con el propósito de mantener la alineación y conducir todos los recursos hacia la finalidad deseada.

Los objetivos específicos del trabajo son; analizar el grado de alineamiento de los equipos de Outsourcing de TI dentro de la organización contratante, identificar los factores con los que se vinculan los equipos de trabajo para reconocer aquellos que impactan en la alineación y evaluar los riesgos que genera la falta de alineación estratégica entre los equipos de trabajo involucrados.

El alcance de este trabajo se presenta en función de la implementación de este modelo estratégico para la alineación de los equipos de trabajo de TI con los equipos de trabajo del negocio y en conservar la alineación, el modelo puede ser aplicable a cualquier tipo de organización en la que exista la relación estratégica Cliente – Proveedor de servicios de TI.

Como limitación, se menciona que este trabajo busca plasmar los cambios estratégicos relacionados exclusivamente al área de las TIC y no con otros cambios dentro de la empresa, tales como el desarrollo de negocio u otros. Los nombres de las empresas mencionadas e información que se considera importante de resguardar, por políticas de confidencialidad no serán revelados en este trabajo.

El trabajo consta de las siguientes partes:

- Capítulo 1. Tecnologías de la Información y la Comunicación como herramientas de gestión.- Este capítulo es el marco teórico, en el que se muestra una descripción de conceptos e información obtenida de la investigación bibliográfica para fundamentar las bases teóricas del argumento planteado en este trabajo.
- Capítulo 2. Casos de Outsourcing en la industria de TI.- En este apartado se expone la metodología de la investigación utilizada para este trabajo de investigación y se relatan los casos de estudio en forma detallada para su posterior análisis, con el propósito de responder a las preguntas de investigación formuladas en este documento.

- Capítulo 3. Análisis de los casos de Outsourcing en la industria de TI.- En este capítulo se presenta el análisis de los casos de estudio y se muestran los datos obtenidos, resultado de la encuesta realizada para ambos casos de estudio. Se diseña una propuesta de modelo estratégico como solución para que la alineación entre los equipos de trabajo internos de la empresa y los externos del proveedor de servicios de TI se mantenga a través de su implementación.
- Conclusiones.- Finalmente se discute la interpretación de los resultados encontrados, detallando los puntos más sobresalientes, se puntualizan los factores implicados en el éxito o fracaso de la alineación de los equipos de trabajo de TI y del negocio; y por último se presentan las conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones relacionadas con el tema abordado.



Capítulo 1

Tecnologías de la información y comunicación como herramientas de gestión



Capítulo 1. Tecnologías de la información y comunicación como herramientas de gestión

A lo largo de los últimos años la adopción en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han ido en aumento, ocupando un muy lugar importante, hasta integrarse en las distintas actividades de los diferentes sectores de la sociedad. Las TIC son herramientas eficientes para detonar la productividad, mejorar la eficiencia de todos los procesos en los que intervienen, son habilitadoras de la competitividad, transforman la comunicación haciéndola directa, personal e inmediata. En general, impactan la vida de las personas en todos los niveles al tener acceso a ellas (AMITI, 2008).

En este capítulo se abordaran diversos temas de interés para comprender mejor las bases teóricas de este trabajo, así como la relación que existe entre las herramientas de gestión y las TIC.

1.1 Tecnologías de la Información y Comunicación

El término Tecnología de la Información y la Comunicación, ha sido utilizado por los investigadores académicos desde la década de 1980, y la abreviatura TIC, se hizo popular después de que se utilizó en varios informes del gobierno de Reino Unido. Una de las definiciones de las TIC más reconocidas es la de la hoy desaparecida, Asociación Americana de las Tecnologías de la Información (Por sus siglas en inglés, ITAA) que las definía como “El estudio, el diseño, el desarrollo, el fomento, el mantenimiento y la administración de la información por medio de sistemas informáticos, esto incluye todos los sistemas informáticos no solamente la computadora, este es solo un medio más, el más versátil, pero no el único; también los teléfonos celulares, la televisión, la radio, los periódicos digitales, etc.” (Sánchez, 2008)

Es decir, el concepto de TIC no se trata solo sobre Computadoras e Internet como muchos lo creen, si revisamos su definición etimológica, la palabra **Tecnología**, proviene del griego techne en griego τεχνη, cuyo significado es arte, técnica u oficio y λογία (En español logía) derivada a partir de logos, que significa

estudio, o tratado. El sufijo -ía (ía) indica cualidad. Por lo tanto la podemos definir como, técnica que a través de estudios aplicados de forma lógica y ordenada, permiten desarrollar cualidades. También se usa, para referirse a la aplicación de conocimiento en procesos productivos de bienes y servicios con el fin de avanzar en los procedimientos dentro de la industria. (Quees.la, 2016)

La palabra **Información** proviene del latín informatiō -ōnis que significa acción de detallar o dar forma a la mente. Es decir, se puede definir como la acción de describir o enterar de un hecho en particular que se almacena en la mente o algún otro sitio de almacenamiento y se trasmite a otros por algún medio como la computadora, radio, prensa, etc. (Quees.la, 2016)

Dándole una connotación relacionada al tema discutido en este trabajo, la información se puede definir como el conjunto de datos procesados a los cuales les damos un valor o significado, esta información puede ser administrada, transformada, almacenada, protegida e incluso podemos recuperarla y transmitirla, es decir enviar y recibir información de un sitio a otro.

La palabra **Comunicación**, viene del latín commūnicāre que significa compartir, de ahí el significado de transmitir ideas y pensamientos a través de un código común que vincule a un emisor y un receptor (ConocimientosWeb, 2016). Es importante mencionar que las **telecomunicaciones**, son las técnicas, normas y sistemas que permiten la comunicación a larga distancia a través de la transmisión y recepción de señales, algunos de sus ejemplos son el teléfono o la televisión digital. También incluye la de infraestructura física utilizada como las redes, fibra óptica, antenas, etc. (Definicion.de, 2016)

Tomando como base las definiciones anteriores, las TIC son un conjunto de herramientas desarrolladas para mejorar los procesos, administrar la información y tener los medios para poder enviarla de un lugar a otro. Estas tecnologías engloban los medios para almacenar, recuperar y procesar la información como en unidades de estado sólido o almacenamiento en la nube, etc.

1.1.1 Evolución de las Tecnologías de la Información

El punto de partida del desarrollo de las TIC, fue en el inicio del siglo XIX, con el invento del teléfono en 1876 por Alexander Graham Bell, posteriormente vinieron más invenciones importantes como la radio. Sin embargo la pauta para lograr los avances tecnológicos actuales fue el invento del transistor, en 1947 (El mayor invento del siglo XX), su invención propago un gran avance en la industria electrónica especialmente en las telecomunicaciones. Tomando como referencia a los transistores se lograron construir aparatos de control industrial de tamaño más reducido, portátil y con costos menores de energía.

Poco después se integraron en otros campos como la informática donde sirvieron para facilitar la codificación de la lógica y así aparecieron las primeras computadoras personales (PC) en 1976 de Apple y en 1981 por IBM. Con la aparición de las computadoras se comenzó a desarrollar el software para la PC y aparece la empresa Microsoft, con el tiempo se logró que las computadoras se comunicaran entre sí, generándose redes de comunicación y los avances se propagaron a otras áreas como la medicina, telefonía, transporte, entre otros.

En la década de los ochenta, la aparición de las TIC en los países industrializados promovieron un cambio en todos los ámbitos, como el social, económico, tecnológico, cultural y político, forzando la aparición de un nuevo modo de vida y estructura social, basada en los desarrollos tecnológicos que constituyen las TIC. Por ejemplo en el ámbito social uno de los grandes cambios es la forma de comunicarnos, actualmente podemos hacerlo en tiempo real a través de texto, audio e imágenes al mismo tiempo por medio de nuestra computadora o teléfono móvil, lo cual era imposible antes de tener a la mano este tipo de tecnología. Otro fenómeno importante es la llegada de las redes sociales como facebook o twitter, a través de las cuales se puede enviar y obtener información casi de forma instantánea sobre los acontecimientos en cualquier punto del planeta. Así de esta manera se observa la gran influencia que las TIC tienen actualmente sobre la vida del ser humano moderno y contribuyen día a día a su desarrollo (Castells, 2005).

Figura 1. Evolución de las tecnologías de la información



Fuente: Elaboración propia con base en la evolución de las TIC (Castells, 2005).

1.1.2 Tecnologías de la Información en el Mundo

La importancia que tienen las TIC a nivel global es sorprendente, la comunicación, la infraestructura y el Internet han superado cualquier expectativa y constituyen un cambio radical en la sociedad moderna, siendo capaces de transformar costumbres, actividades y estilo de vida de cada persona (Suárez y Alonso, 2007).

Durante las últimas décadas, las compañías de comunicaciones han invertido miles de millones de dólares en tecnología, para la mejora de redes de alta velocidad. Por otra parte, las empresas de tecnología están impulsando cambios mediante la innovación a una gran velocidad, afectando a todos los demás sectores en esta carrera del cambio tecnológico. Por ejemplo en el sector de la electrónica, los fabricantes están introduciendo en el mercado dispositivos preparados para conectarse a Internet, preparando el camino para realizar el ideal de los hogares u oficinas inteligentes (Lugares completamente automatizados que pueden ser monitoreados e incluso manejados de manera remota). Las empresas de tecnología también se enfrentan a cambios significativos en sus modelos de negocio, los cuales han sido desafiados por los rápidos cambios del mercado, obligando así la incorporación de métodos y procedimientos más eficientes, que les permitan incrementar su productividad, es decir, realizar las mismas tareas en menor tiempo y con mayor calidad (González, 2011).

1.1.3 Tecnologías de la Información en México

La necesidad de aprovechar los beneficios de las TIC como herramienta esenciales para el desarrollo, crecimiento económico, bienestar social y fortalecimiento de un país, es lo que ha motivado al gobierno de México para promover el uso de las TIC como precursores en el aumento de la productividad y competitividad. La forma de hacerlo es a través de iniciativas como la Estrategia Digital Nacional, la cual es un plan de acción que guiará las acciones y políticas necesarias para acercar las TIC a la población y así fomentar el desarrollo del país mediante la tecnología e innovación (Aspe, 2012).

Sin embargo a pesar de que el sector de las TIC es uno de los sectores en crecimiento más relevantes en la economía del país, aún nos encontramos lejos de ser los primeros en la adopción, utilización y producción de las mismas, en comparación con otras economías de América Latina. (AMITI, 2008).

En el Informe de Competitividad Global 2014-2015 realizado por el Foro Económico Mundial (Organización no lucrativa que analizan temas cuya relevancia es de nivel mundial), se muestran los resultados obtenidos del Índice de Competitividad Global de los países participantes en el estudio, con base a 12 variables, entre ellas el ambiente macroeconómico, infraestructura, salud, desarrollo del mercado financiero, educación y capacitación, preparación tecnológica, eficiencia del mercado, innovación, entre otras, recolectadas de distintas fuentes nacionales e internacionales (World Economic Forum, 2015).

En este informe se muestra que Suiza ocupa el primer lugar en el ámbito de competitividad global, seguido de Singapur y Estados Unidos, en esta comparativa, se muestra que México ocupa el lugar 61 de los 144 países que participaron en el estudio de este año, bajando del puesto 55 que ocupaba en el informe previo del año 2013 – 2014 (Cuadro 1). En los resultados de otras variables como el uso y nivel de implementación de las TIC, México se coloca en la posición 88 y para el tema de accesibilidad, se reporta un avance de la posición 79 a la 69, esto debido a la implementación de la Ley Federal de Telecomunicaciones que entro en vigor en el 2014 (Aspe, 2012).

No obstante, aún faltan temas por resolver en las áreas donde México se encuentra rezagado, como la innovación, la corrupción en las instituciones y en otros temas delicados como la educación y la salud.

Cuadro 1. Índice de Competitividad Global 2014-2015

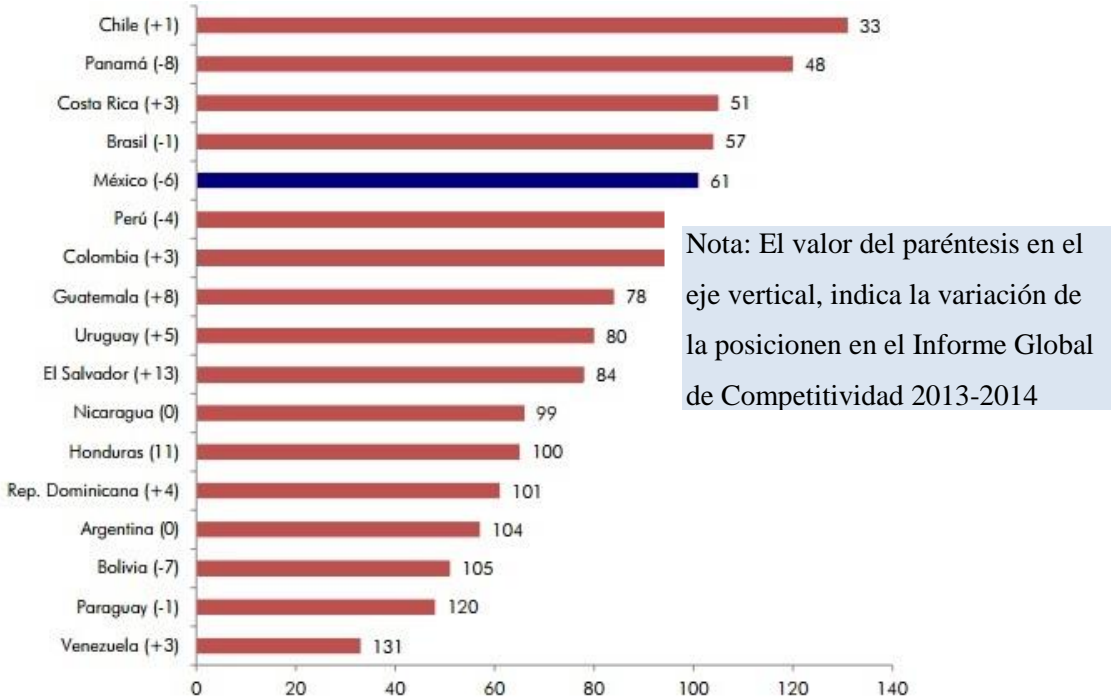
País / Economía	Posición 2014 - 2015	Puntuación (1-7)	Posición del 2013-2014
Suiza	1	5.7	1
Singapur	2	5.65	2
Estados Unidos	3	5.54	5
Finlandia	4	5.5	3
Alemania	5	5.49	4
Japón	6	5.47	9
Hong Kong	7	5.46	7
Holanda	8	5.45	8
Reino Unido	9	5.41	10
Suecia	10	5.41	6
México	61	4.212	55

Fuente: Elaboración propia en base al Informe Global de Competitividad (World Economic Forum, 2015).

La importancia de este informe, radica en listar a los países que tienen mayor capacidad de aprovechamiento de las TIC, debido a que esta capacidad tiene una relación positiva con el crecimiento económico de un país, aumento en la creación de empleos, aumento de la productividad, mejoras en el sector salud y gubernamental. Es decir, a mayor capacidad de aprovechamiento de las TIC mejor es la calidad de vida de la población, reflejándose una disminución en el índice de pobreza (World Economic Forum, 2015). Los resultados de este informe también son usados como referencia base para la toma de decisiones internas de las naciones ya que pueden evaluar si requieren la creación de nuevas estrategias, para así adquirir las herramientas necesarias y alcanzar el desarrollo económico, político y social que pretenden.

Para América Latina el Índice de Competitividad Global, muestra que México se encuentra en una posición de rezago de competitividad mayor que otros países como Chile, Panamá, Brasil y Costa Rica (Gráfica 1).

Gráfica 1. Índice de Competitividad en América Latina 2014-2015



Fuente: Elaboración propia en base al Informe Global de Competitividad (World Economic Forum, 2015).

En México se han creado diversas asociaciones y comités para promover el uso de las TIC, como la Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información (AMITI), creada en 1985 con el nombre de Asociación Nacional de la Industria de Programas de Cómputo (ANIPCO), pero en 1997 fue constituida como AMITI, A.C. Esta es una organización privada creada para posicionar las TIC como motor clave para el aumento de competitividad y desarrollo en México, mediante diversas iniciativas como el incremento la inversión de TIC en el sector público y privado, la exportación de servicios de TIC, la formación de capital humano en las TIC y convenios con dependencias de gobierno, asociaciones e instituciones. La AMITI representa a México ante la Alianza Mundial de Servicios

de Tecnologías de Información y la Federación de Asociaciones de Latinoamérica, el Caribe, España y Portugal de Entidades de TIC (AMITI, 20¿?).

La Asociación Mexicana de Internet, A.C (AMIPCI), creada en 1999, con el nombre inicial de Asociación Mexicana de la Industria Publicitaria y Comercial en Internet, A.C. La AMIPCI es una asociación civil que une a las empresas y entidades de gobierno, fomentado el uso responsable y productivo de internet y de las TIC (AMIPCI, 2014).

La Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI), creada desde 1935 es una institución de interés público, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, tiene más de 1000 empresas afiliadas en México, con la convicción de defender y vigilar sus derechos e intereses comunes. Ha sido reconocida 8 veces con el Premio Nacional de Ética y Valores. Su misión es impulsar el desempeño económico, la innovación y la competitividad global de la industria en beneficio de México (CANIETI. 20¿?).

Se han lanzado programas importantes por la Secretaría de Economía (SE), por ejemplo en el año 2004 se creó el Programa para el Desarrollo de la Industria de Software (PROSOFT), cuyo objetivo es generar un sector fuerte y global de TI que incremente la productividad y capacidad para innovar a través del otorgamiento de subsidios a los proyectos que lo fomenten. (Secretaría de Economía, 2016). Otros programas se han creado mediante alianzas de la iniciativa privada con el gobierno, por ejemplo la CANIETI junto la SE han impulsado diferentes programas como México IT, el cual promueve las capacidades tecnológicas y el talento mexicano en los mercados globales de TI y México FIRST, cuyo objetivo es la generación de capital humano con el nivel y la calidad de los países competidores con el fin de atraer la inversión extranjera (CANIETI, 20¿?).

En el 2009 la SE en colaboración con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y la Secretaría de Educación Pública (SEP) crearon el Comité Intersectorial para la Innovación (CII) con el fin de diseñar y elaborar la

política de innovación, colaborando así de manera estrecha los tres sectores más importantes del país: gobierno, educación e industria (Secretaría de Economía, 2016). Sin embargo los resultados tangibles de la adopción del uso de las TIC en México, es la aparición de los centros de alta tecnología, también conocidos como clústeres, actualmente existen más de 38 centros distribuidos en 28 estados del país, los cuales agrupan a más de dos mil empresas de software, hardware, aplicaciones móviles, consultoría y animación digital, entre otras, de acuerdo con datos proporcionados por la SE y CANIETI. En estos centros se ha promovido la creación de más de 900 mil empleos relacionados con la industria de TI y algunas de las empresas trasnacionales con relevancia internacional que se encuentran dentro de los clústeres son Accenture, Dextra Technologies, IBM, HP, Neoris, Intelisis, Infosys, Quarkson SAP, entre otras (CANIETI, 2012).

Como se ha descrito en párrafos anteriores, el gobierno mexicano junto con la iniciativa privada y diversas asociaciones han hecho un esfuerzo para fomentar el uso e implementación de las TIC, con el fin de lograr una sociedad más productiva y competitiva a nivel global (Aspe, 2012). El proceso es largo pero de acuerdo a los resultados del informe realizado por el Foro Económico Mundial, México se encuentra en la carrera para lograrlo.

1.1.4 Tecnologías de la Información en la actualidad

Las TIC en la actualidad, forman parte de la cultura tecnológica con la que debemos convivir, se presentan en todos los niveles de la sociedad, desde las más grandes corporaciones globales, gobiernos, universidades, hasta individuos. Las computadoras, el internet, los servicios de la nube, Big Data, movilidad, redes sociales, entre otros, son tecnologías imprescindibles para realizar las actividades cotidianas, porque para cualquier tipo de tarea se requiere información para poder realizarla o medios de comunicación para el intercambio de ideas con otras personas.

Esta nueva forma de convivencia con la tecnología genera varias ventajas como la mejora y generación de nuevas formas de educación como el aprendizaje

colectivo en línea, apertura de mercados comerciales internacionales, mayor avance científico, trabajo a distancia (Home office), entre otros (Castillo, 2016).

1.1.5 Administración de las Tecnologías de la Información

Las Tecnologías de la Información como ya se ha comentado, no solo se refiere al uso de las computadoras, internet e infraestructura necesaria, estas también engloban a las herramientas que sirven de apoyo para el proceso en la toma de decisiones, teniendo de esta manera la información oportuna que se requiere a fin de tener una ventaja eficaz y competitiva.

La Administración de las TIC, se enfoca en el desarrollo de procesos de planeación, distribución, dirección y control de las distintas áreas de la organización para incrementar su calidad y productividad (Porter, 2009).

Las organizaciones que usan las TIC se mantienen actualizadas y en constante desarrollo para la mejora y optimización de sus procesos, por lo cual disminuye el riesgo de que se vuelvan obsoletos con el paso del tiempo y los constantes cambios en la tecnología y sistemas de información.

También mediante estas herramientas las organizaciones pueden tener una idea clara del ambiente empresarial externo y de este modo mantenerse a la vanguardia (Oz, 2008). Dentro de la Administración de las TIC, se engloban conceptos como la arquitectura informática, administración de proyectos y planeación estratégica, este último lo discutiremos más adelante en este trabajo.

1.2 Outsourcing

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la Era Moderna, es decir, no es un concepto nuevo, sin embargo actualmente su uso es más aceptado y atractivo para las empresas las cuales reportan grandes beneficios al usar esta modalidad como una estrategia de negocio (Romero, 2016).

El objetivo de este apartado es comprender el término de Outsourcing, detallar las ventajas y desventajas, así como su clasificación.

1.2.1 Definición de Outsourcing

El Outsourcing o Tercerización (También llamado subcontratación), consiste en contratar un proveedor externo para realizar ciertas actividades que previamente ejecutaba el personal de la compañía contratante (Martínez, 2011), es decir se delega a empresas especializadas uno o más procesos no críticos para el negocio y con este cambio se busca que los esfuerzos y recursos se orienten hacia otras actividades esenciales como la mejora de sus procesos de calidad, para llegar a ser más competitivos, obteniendo resultados tangibles en el cumplimiento de los objetivos del negocio. La empresa debe dedicarse a innovar y por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima para lograr esa meta (Castillo, 2016).

Actualmente no hay una definición normalizada del término Outsourcing o subcontratación, sin embargo, algunas definiciones que han enunciado algunos autores son las siguientes:

“Método mediante el cual las empresas se desprenden de alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia” (Romero, 2016).

Una definición del concepto orientado al ámbito de las TIC es: “La externalización u Outsourcing es la ejecución de procesos y actividades relacionados con las TIC de una organización por parte de una empresa externa que cuenta con su propia estructura, recursos, capacidad de decisión y gestión. Las relaciones entre ambas se rigen por un contrato que contiene los acuerdos de nivel de servicio. De hecho externalizar no es más que un tipo de acuerdo por el que una empresa proporciona a otra servicios, que podrían haber sido desarrollados internamente” (Sieber, 2006).

De acuerdo a las anteriores definiciones, el Outsourcing es una herramienta de gestión que las empresas adoptan con el fin de fomentar su crecimiento, muchas empresas han adoptado este modelo y confirman que existe un aumento en la eficiencia de ejecución de procesos debido al personal capacitado, observan

reducción de costos, así como un mejor control en los gastos y funciones de la operación, lo cual contribuye en elevar los estándares de calidad y competitividad que se requieren para entrar en la carrera del mercado internacional.

La práctica del Outsourcing ha modificado la relación Cliente – Proveedor, transformándose en una cooperación estrecha de alianza estratégica (Taype, 2006).

A continuación se listan las principales áreas que se delegan al equipo de Outsourcing:

- Servicios Especializados y de Apoyo, como gestión de operaciones, actividades de soporte y mantenimiento correctivo de los sistemas, help desk, fábricas de software, administración de Información, etc.
- Áreas de Tecnología, donde actualmente existe un cambio constante, como las áreas de infraestructura y comunicación, ya que al contratar a proveedores especializados, la empresa evita incurrir a gastos resultantes de la compra de nuevo hardware o infraestructura de redes por ejemplo.
- Áreas de Recursos Humanos, como el reclutamiento, la capacitación entre otros que generan costos a la empresa y con esto se asegura tener talento humano y capacitado, reduciendo los niveles de rotación (Romero, 2016).

1.2.2 Evolución del Outsourcing

Los orígenes del Outsourcing inician después de la Segunda Guerra Mundial, en esa época las empresas concentraban en sí mismas todas las tareas que pudieran realizar con el fin de no depender de proveedores que obstaculizaran su crecimiento, al inicio funcionó este sistema, pero con el desarrollo de las tecnologías, las empresas que no tenían la capacidad de actualizarse, se fueron rezagando y sus esfuerzos por mantenerse en el mercado fueron insuficientes.

Por esta razón en los años 70's la mayoría de las empresas se enfocaban en mantenerse sostenibles pero no en buscar crecimiento (Handfield, 2006).

Durante los años 80's las empresas, se enfocaron en mejorar la calidad de los productos y servicios, entonces comenzaron a modificar su situación interna adoptando sistemas de control de calidad, adquiriendo tecnología y adoptando modelos de proyección estratégica. Para los años 90's aparecen las primeras agencias de Outsourcing que en un principio eran agencias de personal para el mantenimiento y limpieza de las oficinas de la empresa contratante, pero con el paso de los años se fueron introduciendo en otros servicios (González, 2014).

Un suceso relevante que permitió su crecimiento fue la revolución informática y la importancia del uso de las TIC, entonces las empresas tuvieron que evolucionar y adaptarse a nuevos conceptos y modelos, apostando a la creatividad e innovación ante los cambios que demandaban los clientes, los cambios en el mercado y el cambio del entorno competitivo con el auge de la globalización (González, 2014).

Actualmente se menciona que existen tres generaciones de Outsourcing:

- La primera generación es sobre el ahorro de costos en la empresa, es encontrar un proveedor especializado para eficientar y disminuir costos.
- La segunda generación con un enfoque estratégico, brinda beneficios mayores de ahorro, se invierte en las actividades que producen valor.
- La tercera generación con un enfoque de alianza o sociedad entre el proveedor y el cliente, con el fin de crear fuentes de innovación y nuevas formas de hacer negocio (Handfield, 2006).

1.2.3 Clasificación de Outsourcing

El Outsourcing se puede clasificar de acuerdo a dos diferentes ámbitos como los servicios y la localización de la empresa que provee el servicio, principalmente.

Clasificación por Servicios:

- Outsourcing de Tecnologías de la Información.- Se enfoca en los procesos tecnológicos relacionados directamente con la operación, elementos de apoyo y procesamiento de la información.

- Outsourcing de Procesos de Negocios (BPO por sus siglas en inglés, Business Process Outsourcing).- Provee el servicio a empresas que quieren maximizar la eficiencia de sus operaciones, sin tener que recurrir a un gran volumen de recursos (Fórneas, 2008). Este modelo en particular se detallara en la siguiente sección.

Clasificación por Localización (Figura 2):

- Off-shoring o Deslocalización.- Servicio que no requiere de cercanía geográfica, por ejemplo el proveedor se encuentra en un país distinto de donde se encuentra el cliente, se usa este tipo regularmente porque el proveedor ofrece costos menores por la legislación laboral de su país de procedencia (Fórneas, 2008).
- In-house.- Servicio que se realiza en las instalaciones de la empresa contratante del servicio, es decir el personal externo se encuentra en las instalaciones del cliente.
- Off-site.- Servicio que se realiza en las instalaciones de la empresa que presta el servicio, es decir el personal externo se encuentra en sus propias instalaciones (Romero, 2016).
- Near shore.- Servicio que ofrecen proveedores que se encuentran en diferente país, pero tienen una cercanía geográfica, misma zona horaria o afinidad cultural.
- Co-sourcing.- Servicio donde el proveedor ofrece un valor añadido al cliente, comparte las responsabilidades y en algunos casos los riesgos de la prestación del mismo.
- Colaborativo.- Es un esquema de operación compartido, se genera una alianza estratégica con objetivos comunes compartidos para el beneficio de ambas partes (Fórneas, 2008).

Figura 2. Clasificación del Servicio Outsourcing de acuerdo a su localización.



Fuente: Elaboración propia con base en la clasificación de Outsourcing (Fórneas, 2008).

1.2.4 Outsourcing Estratégico

El Outsourcing tradicional es el modelo que actualmente la mayoría de las empresas ha adoptado, ya que al contratar proveedores especializados para la ejecución de sus procesos, estos se vuelven más eficientes, obteniendo mejores resultados a menor costo (Martínez, 2011). De esta forma las empresas pueden enfocar sus recursos y capacidades en el negocio medular de la empresa (Romero, 2016). Sin embargo la tendencia es que al Outsourcing se maneje como una herramienta estratégica clave para el crecimiento en condiciones globales de negocio. A esto se le denomina Outsourcing estratégico o externalización de procesos de negocio (BPO) (Schneider, 2007).

El BPO tiene como responsabilidad estar a cargo de la ejecución, buen funcionamiento de los procesos delegados por la empresa pero va más allá, ya que también se encarga de realizar un análisis de reingeniería sobre la manera en

que se está realizando una función, proceso o servicio, con el fin de mejorar u optimizar esta tarea (Schneider, 2007).

Para poder implementar la mejora, se puede requerir de la adquisición de nueva tecnología o del desarrollo de una aplicación, entre otros. El principio del BPO sigue siendo el mismo, que la organización oriente su atención en las actividades fundamentales del negocio, buscando mantenerse estable en el mercado e incrementando valor a sus productos y servicios, pero el BPO potencializa al Outsourcing como herramienta de gestión (Romero, 2016).

1.2.5 Ventajas y Desventajas del Outsourcing

Las ventajas más importantes al contratar el servicio de Outsourcing, es sin duda el factor económico y la búsqueda de personal de excelencia (Stolovich, 1994) pero existen también otros beneficios, los cuales se detallan a continuación:

- Reducción de costos.- Es el motivo por el cual en principio los directivos implementan el Outsourcing. Al contratar personal externo, se optimizan y adecuan los costos relacionados con la gestión de contratación, capacitación, seguros de salud, etc.
- Alta Capacitación y Experiencia.- Los proveedores de este tipo de servicios, tienen los conocimientos y el personal calificado, así como la experiencia y el aprendizaje adquirido de otros proyectos (Romero, 2016).
- Acceso a nuevas tecnologías.- Los proveedores de este tipo de servicios de TIC constantemente se encuentran en capacitación, por lo tanto la empresa contratante siempre contará con la tecnología y conocimientos más actuales, es decir, se reducen las inversiones en equipo y capacitación por parte de la empresa y se eliminan los riesgos por obsolescencia tecnológica (Castillo, 2016).
- Enfoque de esfuerzos.- Al contratar un equipo especializado para la ejecución de los procesos, la organización puede dedicarse al desarrollo del negocio y de estrategias para alcanzar una posición competitiva y de rápida respuesta a los cambios del mercado.

- Renta de sistemas o licencias de software.- Al contratar proveedores Outsourcing se puede acceder a una variedad de aplicaciones a un costo menor, principalmente benéfico para pequeñas y medianas empresas.
- Costo de errores o daños en la infraestructura.- Este será un costo que tendrá que absorber el proveedor, debido a que él es el responsable de esto servicios (González, 2014).
- Mejora del rendimiento.- Se debe a una mayor productividad, calidad y eficiencia en la utilización de los recursos, propiciada por los resultados del servicio Outsourcing.
- Generación de ideas innovadoras.- Mejora de procesos, productos o servicios.
- Funcionalidad de la empresa.- La empresa define la funcionalidad de sus áreas, permitiendo que el proveedor Outsourcing se ocupe de las decisiones de tipo tecnológico, implementación y operación de la infraestructura (Stolovich, 1994).

La desventaja o inconveniente más importante que se pueden presentar al contratar el servicio de Outsourcing es debido a una incorrecta comunicación entre el proveedor y el cliente, lo cual puede perjudicar directamente al resultado esperado de este contrato (González, 2014). Se pueden dividir en dos tipos las desventajas:

Desventajas Estratégicas

- Pérdida del control.- Es posible que se genere una fuerte dependencia de los proveedores al perder el control sobre las actividades descentralizadas (Romero, 2016).
- Pérdida de la confidencialidad.- Se corre el riesgo de que la información compartida tenga un mal uso e incluso se use en contra de la empresa.
- Pérdida de talento experto dentro de la compañía.- Se produce la pérdida del saber cómo (Know-how) se realizan las tareas especializadas dentro de las áreas delegadas al Outsourcing (Stolovich, 1994).

- Posible incremento en los costos.- Se puede incurrir en gastos no contemplados durante la transición dentro la implementación del Outsourcing.
- Variación en la calidad.- Existe la posibilidad de que la calidad ofrecida por el proveedor se encuentre por debajo de las expectativas del cliente.
- Pérdida de alineación estratégica.- Durante la transición es probable que la organización pueda tener una desviación de sus objetivos estratégicos, lo que conlleva a moverse del camino original de la empresa, perder su visión y filosofía empresarial (González, 2014).
- Incompatibilidad de motivaciones y habilidades.- Probablemente las motivaciones y habilidades entre cliente y proveedor sean distintos por lo que estas diferencias se trasminan hacia los empleados que se vuelven incompatibles entre sí, lo que puede causar graves problemas de comunicación (González, 2014).

Desventajas Operativas

- Problemas en la contratación del proveedor.- La posibilidad de no contratar al proveedor adecuado puede provocar consecuencias importantes.
- Pérdida de contacto de las nuevas tecnologías.- El personal interno puede perder oportunidades para innovar productos, servicios y procesos (Stolovich, 1994).
- Pérdida de lealtad empresaria.- Existe la posibilidad de que no se llegue a generar lealtad por parte del personal externo hacia la organización a la que presta el servicio.
- Baja de la moral de los empleados en general.- Al implementarse un cambio dentro de la empresa siempre existe incertidumbre en el personal por lo que se debe explicar el cambio a todos los niveles con el fin de que todos se encuentren informados y eliminar cualquier temor (González, 2014).

1.2.6 Outsourcing en el Mundo

La tendencia del Outsourcing se encuentra en todas las empresas del mundo, adquieren los servicios de un proveedor que se encargue de las tareas de los procesos operativos y ellos se centran en sus competencias actuales y en su estrategia a futuro para mantenerse en el mercado (Martínez, 2011).

Actualmente existen muchos países compitiendo en el mercado global del Outsourcing, debido a las ganancias multimillonarias que se reportan año tras año. Para el mercado mundial de Outsourcing de TI se estima que en 2015 la inversión tecnológica de las organizaciones a nivel mundial ascendió a los 3,52 billones de dólares, según los estudios de Gartner Inc. (Empresa consultora y de investigación de las TI), cuyos clientes se encuentran en 90 países que incluyen empresas, agencias de gobierno, empresas de tecnología y agencias de inversión (Gartner, 2016). Estos estudios de Gartner relacionados con el gasto tecnológico a nivel mundial representan el indicador más fidedigno con respecto a las tendencias relacionadas con los mercados del hardware, software y servicios TIC.

Este año se dieron a conocer los resultados del estudio realizado por la empresa consultora A.T. Kearney denominado “2016 Global Services Location Index”, esta firma de consultoría y asesoramiento con reconocimiento mundial (Atkearney, 2016), lo realizó en 55 países donde se calificaron tres categorías principales: atractivo financiero, habilidad y disponibilidad de los recursos y por último el entorno empresarial.

Como se observa en el Cuadro 2, las primeras tres posiciones las ocupan países asiáticos como la India, el cual encabeza la lista de países con más recursos humanos en el mundo del BPO, siendo el líder indiscutible. En la segunda posición China, cuyo atractivo se basa en las capacidades de adaptación y nivel cultural de los chinos. En tercer lugar se encuentra Malasia, país con gran diversidad industrial, lo cual lo hace muy competitivo. En el listado se encuentran otros países de Latinoamérica como Brasil, México y Chile los cuales ocupan las posiciones 4, 8 y 9 respectivamente. Todos estos países se perfilan como grandes competidores y con muchas oportunidades a futuro (Atkearney, 2016).

Cuadro 2. Global Services Location Index

País / Economía	Posición 2016	Puntuación Total
India	1	6.96
China	2	6.49
Malasia	3	6.05
Brasil	4	6.00
Indonesia	5	5.99
Tailandia	6	5.92
Filipinas	7	5.88
México	8	5.87
Chile	9	5.72
Polonia	10	5.68

Fuente: Elaboración propia en base al Informe Global Services Location Index (Atkearney, 2016).

1.2.7 Outsourcing en México

El Outsourcing en México ha prosperado en los últimos años, sus inicios se dan principalmente gracias a la apertura comercial del tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), en donde se dio a conocer esta modalidad de trabajo mediante la subcontratación, siendo los primeros beneficiados de este modelo, las maquiladoras (Almanza, 2015).

La subcontratación de personal es una práctica cada vez más común, convirtiendo a las agencias de Outsourcing en el medio más empleado para colocar y contratar personal. Desafortunadamente la subcontratación en México aún en algunas empresas esta conceptualizada como un apoyo para la ejecución de procesos no prioritarios o como una opción de ahorro, en lugar de ser una herramienta estratégica para el desarrollo y competitividad de las empresas contratantes.

Sin embargo la adopción de este modelo va en incremento como consecuencia natural del sistema competitivo existente en el mercado global, lo

que impulsa a que cada vez más empresas lo adopten. Para aquellas empresas pioneras en su implementación, los beneficios y ganancias han sido enormes, pero para aquellas que aún se resisten al cambio las consecuencias pueden ser devastadoras (Castillo, 2016).

El Outsourcing en México, se ha propagado a diversos sectores económicos como el de servicios, financiero, comercio, manufactura, tecnología, logística, agropecuario, forestal, ganadería, construcción, etc. Pero aquellas donde se emplea con mayor frecuencia son las actividades de integración y desarrollo logístico e informático, contratación y administración de personal, consultoría y capacitación, es decir, en actividades relacionadas al desarrollo de software, contabilidad, mantenimiento y recursos humanos (Almanza, 2015).

Existen diversos organismos que promueven el Outsourcing en México como el Sistema para la Subcontratación Industrial (SSI), el cual es un programa de agrupamiento empresarial impulsado por la SE, que fomenta la práctica de Outsourcing a nivel nacional (Contactopyme, 20¿?).

Otro es la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH), esta asociación representa a las empresas dedicadas a la prestación de servicios de tercerización o subcontratación, avala los servicios de sus asociados (Manpower, Kelly Services, Adecco, entre otros) certificando que cumplan con las leyes fiscales y laborales (AMECH, 2016).

En México, empresas líderes en su ramo han adoptado la utilización del Outsourcing como una medida estratégica, algunos ejemplos son IBM, General Motors, Walmart México, Bancomer, Santander, Volkswagen de México, Cementos Mexicanos (CEMEX).

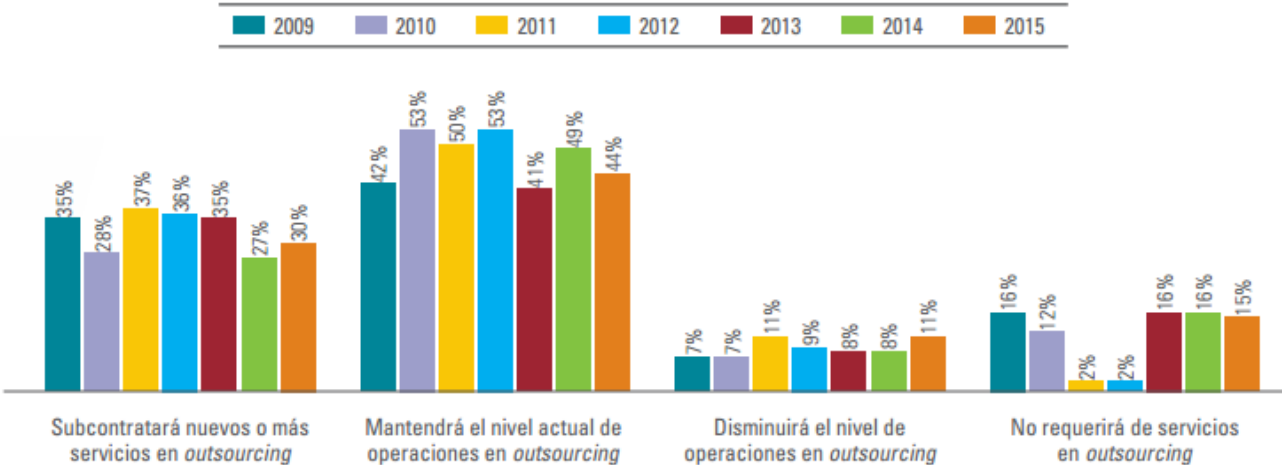
Del mismo modo, con el tiempo se han consolidado un gran número de consultoras nacionales e internacionales que ofrecen sus servicios de Outsourcing, entre ellas la más destacada es Deloitte, según el ranking generado por la Cámara de Comercio (Olmedo, 2016).

Las principales 15 consultoras de Outsourcing en el país se presentan más adelante en este trabajo, revisar Cuadro 3.

El crecimiento del Outsourcing en México se puede comprender, gracias a los resultados de la encuesta realizada por KPMG (Firma de auditoría, impuestos y asesoría con más de 65 años de experiencia), denominada “Perspectivas de alta dirección en México 2015”, una de las más reconocidas en el país que se encarga de obtener las estrategias de éxito utilizadas por ejecutivos y empresarios en México. En los resultados de la encuesta aparece una sección específica para el tema de Outsourcing (KPMG México, 2015).

En la Gráfica 2, se observa el resultado obtenido a la pregunta realizada sobre el interés de contratar nuevos servicios en Outsourcing, se observa un ligero incremento del 3% con respecto al año anterior (2014). Lo cual implica que este modelo de negocio se encuentra estable y en crecimiento.

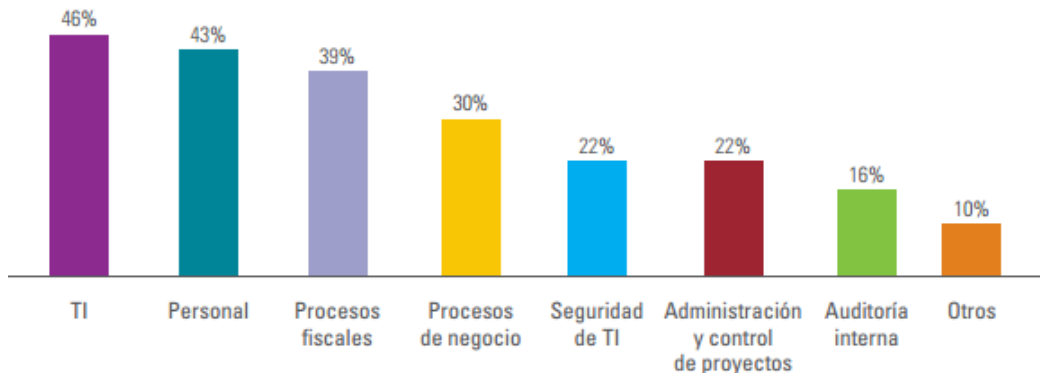
Gráfica 2. Estrategia para contratar nuevos servicios en los próximos 3 años



Fuente: Datos obtenidos del informe de Perspectivas de la Alta Dirección en México (KPMG México, 2015)

También se cuestionó en el estudio sobre las áreas en las que los empresarios adquirirían nuevos servicios, el resultado se muestra en la Gráfica 3, en la cual se observa que el área de TI es el área en donde los líderes invertirían más, el resultado es un 46%, después en orden de importancia continua el área del personal con un 43% y los procesos fiscales con un 39%.

Gráfica 3. Áreas con nuevos servicios de Outsourcing



Fuente: Datos obtenidos del informe de Perspectivas de la Alta Dirección en México (KPMG México, 2015)

Estos resultados nos ayudan a identificar cuáles son las áreas con mayor demanda de subcontratación por las empresas y el panorama de crecimiento, así como los beneficios que se esperan al adquirir estos servicios.

Cuadro 3. Principales Consultoras en México para distintos sectores económicos.

GENERAL	RANKINGS					DATOS	INFORMACIÓN GENERAL		
	ANOS DE FUNDACIÓN	ANOS EN MÉXICO	OFICINAS EN EL MUNDO	OFICINAS EN MÉXICO	CLIENTES		EMPRESA	NACIONALIDAD	SUBSECTOR
1	1	2	3	5	2	Deloitte	Escocia	Financiera	1845
2	5	5	1	8	1	KPMG	Holanda	Financiera	1917
3	2	3	5	7	3	Price Waterhouse Coopers	Inglaterra	Financiera	1849
4	21	4	4	6	4	Ernest & Young	Inglaterra	Financiera	1989
5	8	7	2	3	26	ManPower	Estados Unidos	Recursos Humanos	1948
6	6	9	10	22	8	Mckinsey&Company	Estados Unidos	Financiera	1926
7	9	6	11	12	18	Baker & McKenzie	EUA	Servicios Legales	1949
8	4	1	24	19	12	Basham, Ringe y Correa S.C.	México	Servicios Legales	1912
9	3	12	9	28	10	Towers Watson Consultores México	EUA	Todos	1865
10	17	16	13	16	5	Master Card	Estados Unidos	Financiera	1981
11	13	28	6	9	11	Prosegur	España	Seguridad	1976
12	18	13	14	10	13	Softtek	México	Tecnología	1982
13	19	14	29	2	9	Multisistemas de Seguridad Industrial	México	Seguridad	1983
14	15	21	7	4	27	Accenture	Estados Unidos	Tecnología	1980
15	12	10	28	15	14	OpenTec	México	Recursos Humanos	1973

Fuente: Ranking generado por la Cámara de Comercio (Olmedo, 2016).

1.2.8 Outsourcing en la actualidad

Actualmente en las organizaciones es común que se opte por externalizar ciertas funciones que son posibles de delegar a empresas especializadas y cuyas ventajas competitivas ya que se han discutido a lo largo de este documento.

Sin embargo la tendencia creciente es el denominado servicio Off-shoring, proceso mediante el cual las empresas desplazan los procesos productivos desde sus países de origen hacia otros países, principalmente debido a los menores costes laborales e incentivos económicos de inversión en estos últimos, generándoles así, ahorros económicos, por lo cual esta opción se ha hecho cada vez más atractiva (Booth, 2013).

Otra tendencia observada es el aumento del número de proveedores dentro de una empresa, ya que el tener un solo proveedor puede ser factor de riesgo (El cliente tendría dependencia total del proveedor), debido a que se limita su capacidad de reacción ante un mal servicio o contingencia presentada (Martínez, 2011).

Es por esto que en la actualidad el servicio de subcontratación la realizan diversos proveedores dentro de una misma empresa.

Entonces se da un fenómeno en el cual los competidores de servicios tienen que trabajar en conjunto y de manera coordinada para cumplir con las metas y objetivos del cliente.

En el caso de los proveedores de TI esta tendencia ha contribuido en generar una mayor competencia entre los proveedores que brindan su servicios, los cuales deben esforzarse para estar siempre actualizados y por encima de la competencia con el fin de mantener una sólida relación laboral con el cliente, el cual se beneficia ampliamente al tener subcontratado personal altamente capacitado y a la vanguardia de la tecnología (Martínez, 2011).

1.3 Planeación Estratégica

Hoy en día, es primordial que toda organización tenga un plan estratégico, mediante el cual se determine su estado actual y se visualice el futuro, con el fin de responder eficazmente a los cambios del entorno, es decir, a los cambios del mercado, de la tecnología, de la competencia, e incluso de la cultura, entre otros. El plan estratégico es la hoja de ruta donde se detallan los pasos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa, describir el papel de todos los recursos para hacer que suceda y generar valor (Ander, 2007).

1.3.1 Definición de la Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica (PE), es un proceso continuo del análisis interno y externo de la organización, así como el establecimiento de objetivos que sirven como guía para el desarrollo y crecimiento de la empresa en el futuro. La PE tiene el propósito de identificar, analizar y seleccionar la estrategia que más se adecue a las necesidades de la organización, de modo que permita unificar los esfuerzos para alcanzar los objetivos deseados (Marín, 1994).

La PE posibilita el seguimiento de las estrategias en función de la visión, misión, objetivos, planes a corto plazo (Planes operativos), a mediano plazo (Planes estratégicos funcionales) y a largo plazo, permitiendo tomar la iniciativa sobre la dirección a seguir mediante el análisis de los recursos propios y del mercado (Crece Negocios, 2016).

En consecuencia es evidente que las organizaciones que no planifican estratégicamente se exponen a sufrir un desastre al no encontrarse preparadas para los cambios y las demandas que el entorno exige. Entonces, para lograr una PE exitosa, se requiere de la participación e interacción de todos los miembros de la organización, desde el personal de la alta dirección (Personal que marca las metas generales y establecen las prioridades) hasta los empleados de menor rango, con el fin de dar a conocer la información estratégica de la empresa. En otras palabras, es necesaria la alineación y comunicación entre todos los elementos involucrados de la empresa (Olsen, 2007).

Los puntos de importancia para implementar la PE son:

- Reducción de incertidumbre y disminución del riesgo.- Al realizar un análisis del entorno se minimizan las debilidades y amenazas y se obtiene una mejora en las fortalezas y oportunidades del medio, de esta forma se puede mantener el control y minimizar el riesgo de los cambios que pueden afectar negativamente a la organización.
- Promueve la eficiencia.- Al definir la misión y objetivos concretos sobre cómo lograrlo, se establece una mejor coordinación de las tareas y actividades, así como un mejor uso de los recursos, por lo tanto aumenta la eficiencia (Crece Negocios, 2016).
- Promueve el compromiso y la motivación del personal.- Al ser un proceso que involucra a todos los miembros de la empresa, se promueve su participación lo cual genera compromiso grupal y motivación para alcanzar los objetivos planteados e incluso propicia una transformación en la cultura organizacional.
- Permite evaluar los logros obtenidos.- El proceso controla y evalúa los resultados, con ellos se obtiene el desempeño organizacional con el fin de mantener los esfuerzos y recursos en la dirección establecida (Cordón, 2011).

1.3.2 Etapas de la Planeación Estratégica

El proceso de la PE se encuentra integrado de varias etapas, estas se encargan de definir la misión y visión de la organización, de establecer objetivos y metas, de genera un análisis sobre el entorno en que se desarrolla la organización para tomar decisiones hacia el futuro, implementa las acciones elegidas, las evalúa y finalmente en la última etapa se realiza una retroalimentación del desempeño para volver a planificar si es necesario (Fred, 2003).

A continuación se listan y describen cada una de las etapas de la PE.

I. Declaración de Visión, Misión y Valores

El proceso de la planeación estratégica empieza por el desarrollo de las declaraciones de la visión, la misión y los valores de la organización.

La Visión, indica hacia dónde se dirige una empresa o qué le gustaría ser y como quiere ser percibida, es el planteamiento de la meta a la que se aspira llegar en el largo plazo. Indica la orientación de las acciones, debe ser ambiciosa pero realista y crear pasión en los integrantes de la organización. La visión responde a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser? Un ejemplo sencillo de una declaración de visión es: “Ser la marca líder de autos en el mundo”.

La Misión establece la razón de ser de una organización, es decir el propósito de la misma, así como el grado de excelencia requerido. Las organizaciones de éxito son las que tienen una misión clara, que es comprendida y compartida por todos los grupos de interés y compatible con el marco normativo existente. La misión responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de ser? Un ejemplo sencillo de una declaración de misión es: “Servir a nuestros clientes”

Los Valores son cualidades o principios, que determinan los límites éticos y morales en los que opera la organización, estos dan sentido al rumbo y comportamiento de los integrantes de la empresa. La búsqueda de valores en el proceso de PE, requiere de un análisis profundo entre los valores personales, organizacionales, la filosofía operativa y la cultura de la organización. (Morrissey, 1996). Toda organización tiene un conjunto de valores corporativos implícita o explícitamente formulados. Los valores fundamentales que son comunes en las organizaciones son la ética, compromiso, integridad, calidad, innovación, honestidad, responsabilidad social, etc. Los valores contribuyen a la cohesión de la misión y la visión organizacional (Crece Negocios, 2016).

Desarrollar las declaraciones de visión, misión y valores es sumamente importante ya que estas son la base para plantear los objetivos y formular las estrategias, es decir, se establecen objetivos y estrategias con el fin de alcanzar la visión, que exista congruencia con la misión, y que no vayan en contra de los valores de la organización.

II. Análisis Interno y Externo

Análisis Interno. Consiste en analizar los diferentes elementos que existen dentro de una empresa, con el fin de evaluar las fortalezas y debilidades; entendiendo como fortalezas, la ejecución óptima de las actividades realizadas o los recursos con que se dispone, y como debilidades, las actividades y recursos que limitan el logro de los objetivos planeados, frecuentemente la debilidad está relacionada con el potencial humano, la capacidad de proceso o el área de finanzas.

La forma de corregir es mediante acciones que permitan aprovechar las fortalezas y superar las debilidades, utilizando los recursos y capacidades con los que la empresa cuenta (Crece Negocios, 2016).

Análisis Externo. Incluye un estudio de tendencias y acciones del entorno, para conocer la competencia y saber si la empresa es atractiva en el mercado.

Este análisis sirve para identificar objetivamente, las oportunidades (Situaciones que la organización debe ser capaz de utilizar para obtener ventajas y beneficios) y las amenazas (Circunstancias que puedan interferir en alcanzar una posición óptima, como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidad de los clientes) con el fin de establecer estrategias, que permitan aprovechar dichas oportunidades o hacer frente a dichas amenazas estudiadas (Stanton, 2016).

III. Establecimiento de objetivos

Luego del análisis de la situación la siguiente etapa del proceso de PE es el establecimiento de objetivos con base a los resultados obtenidos en la etapa de análisis Interno y externo. Los objetivos de una empresa suelen clasificarse según su jerarquía en objetivos estratégicos, objetivos tácticos y objetivos operacionales, los cuales se describen a continuación:

- **Objetivos estratégicos u organizacionales.-** Son objetivos generales que consideran a la organización como un todo y buscan definir la dirección de esta, son objetivos a largo plazo que se formulan para un periodo de 3 a 5 años.

- Objetivos tácticos o departamentales.- Son objetivos a mediano plazo que se dan a nivel de áreas o departamentos.
- Objetivos operacionales.- Son objetivos específicos y de corto plazo que se dan a nivel de operaciones y que comprenden las tareas o actividades de cada área (Crece Negocios, 2016).

IV. Formulación, evaluación y selección de estrategias

Con los objetivos establecidos a largo plazo, la siguiente etapa consiste en formular, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos y ser congruentes con las etapas anteriores.

Es decir, se deben formular estrategias para la organización de acuerdo a los resultados del análisis externo (Situación del entorno) y análisis interno (Recursos y capacidades), de la declaración de la visión, misión y valores, así como de los objetivos a largo plazo (Castillo, 2016).

Las estrategias propuestas en esta etapa se evalúan para determinar ventajas, desventajas, prioridades, costos y beneficios, para finalmente elegir las estrategias factibles de implementar.

Las estrategias se clasifican según su jerarquía en:

- Estrategias organizacionales, los cuales afectan a toda la organización y buscan alcanzar objetivos organizacionales
- Estrategias funcionales, los cuales afectan a una determinada área funcional y buscan alcanzar objetivos tácticos (Crece Negocios, 2016).

Algunos ejemplos de estrategias pueden ser:

- El lanzamiento de nuevos productos (Diversificación).
- La búsqueda de una mayor participación en el mercado (Penetración de mercado)

V. Diseño de planes estratégicos

Luego de la formulación de las estrategias, la siguiente etapa del proceso es el diseño de planes estratégicos, que son documentos en donde se especifica cómo se van a implementar las estrategias formuladas y seleccionadas.

Algunos de los aspectos que se especifican en los planes estratégicos son:

- Objetivos a corto y mediano plazo, que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo.
- Estrategias específicas, para lograr los objetivos a corto y mediano plazo.
- Asignación de recursos financieros, humanos, físicos, tecnológicos y su distribución.
- Responsables y encargados de la implementación de las estrategias.
- Inversión o presupuesto destinado a la implementación de las estrategias.
- Cronograma con fechas y plazos para realizar las tareas e implementar las estrategias.

En general, los planes estratégicos sirven de guía para la implementación de las estrategias, ayudan a tener una mejor coordinación de las actividades a realizar, para que lo planificado sea del conocimiento de todos y se cumpla en los plazos acordados (Castillo, 2016). También permiten un mejor control y evaluación de los resultados.

VI. Implementación de estrategias

La implementación de las estrategias consiste en poner en práctica los planes estratégicos previamente mencionados, para llevarla a cabo se deben realizar las siguientes 4 fases:

- Diseño de una estructura organizacional.- Para lograr el funcionamiento de una estrategia, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura organizacional implica asignar responsabilidades y autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos. También se debe dividir una organización en subunidades y lograr la integración entre estas.

- Diseño de sistemas de control.- En una empresa se deben establecer los sistemas apropiados de control organizacional. Se debe decidir cómo evaluar el desempeño y controlar las acciones de las subunidades, del mismo modo establecer los sistemas de remuneración e incentivos para sus empleados.
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles.- Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un acoplamiento entre ellas. Por ejemplo, una estrategia de diferenciación del producto por sus características, genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de la tecnología y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.
- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio.- Por ejemplo, la implementación siempre suele generar conflictos por una mala comunicación, lo cual se resuelve promoviendo el dialogo entre las partes. En el caso de un cambio, la ansiedad generada en el personal y la resistencia puede reducirse asegurando que tengan el contexto del cambio y los fines de él.

En esta fase se requiere la cooperación y comunicación de todos los involucrados para conocer el papel que desempeñan en el cumplimiento de los objetivos, esa es la clave de su éxito. (Simply Strategic Planning, 2015)

VII. Control y evaluación de estrategias

Finalmente en esta etapa se da el seguimiento a la implementación de las estrategias, para asegurar que las actividades se realizaron de acuerdo a lo establecido.

En la fase de Control, se establecen los tipos de indicadores que serán utilizados para medir los resultados, algunos ejemplos de indicadores utilizados son: indicadores estratégicos, indicadores operativos de control o de implantación, indicadores de gestión e indicadores de desempeño. En la PE un indicador es una variable cuantitativa cuya finalidad es brindar información acerca del grado de cumplimiento de una meta, tarea o proceso, estos pueden usarse como señales de alerta para saber si se está trabajando correctamente de acuerdo a los

objetivos o si se está sufriendo alguna desviación y debe corregirse. Las características de los indicadores para cumplir con su tarea de control son:

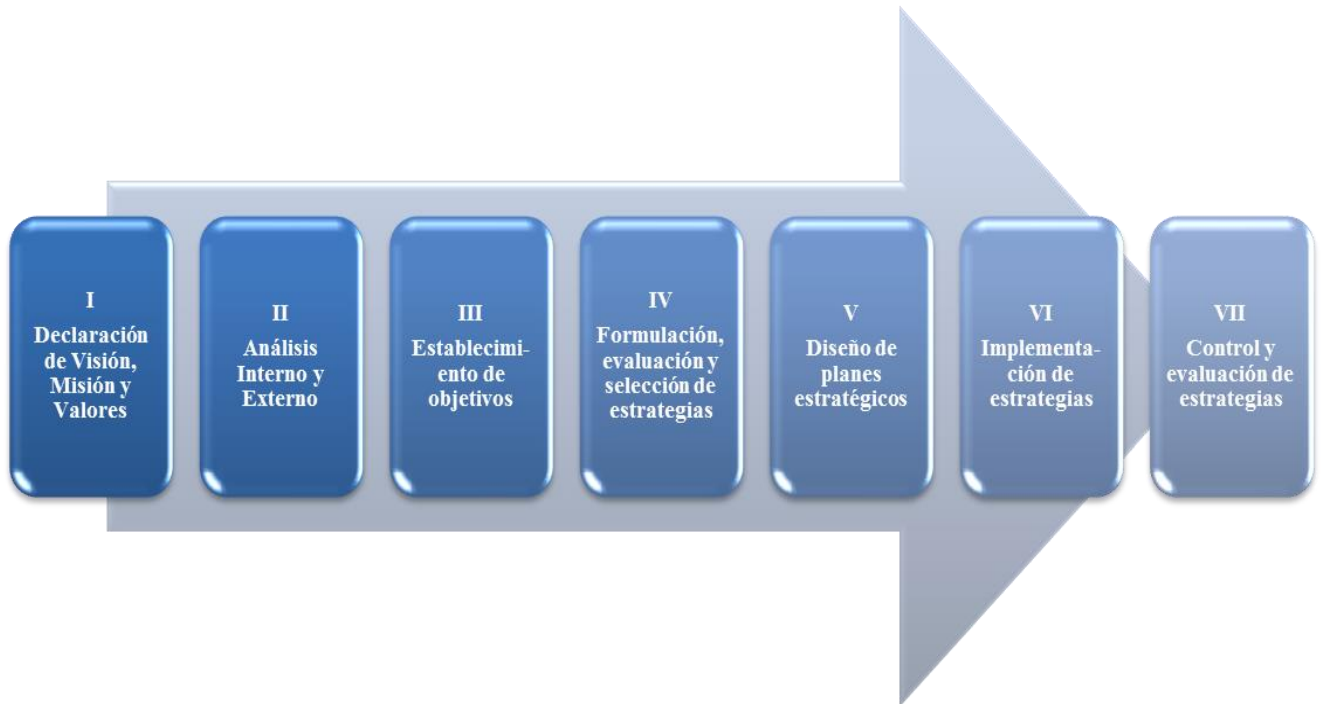
- Relevantes.- Deben aportar información imprescindible para la toma de decisiones.
- Objetivos.- Los datos deben ser auditables, es decir, deben poder ser verificables.
- Inequívocos.- Su análisis no debe permitir interpretaciones ambiguas o contrapuestas.
- Completos.- Deben englobar todas las posibles conductas relevantes que pudieran suceder.
- Sensibles.- Deben ser capaces de reflejar las acciones y esfuerzos sobre variables de estudio.
- Accesibles.- Debe tener un costo razonable en relación a los beneficios que reporta.

En la práctica resulta difícil que un indicador reúna todas estas propiedades (Camejo, 2012). Sin embargo, el uso de indicadores que cumplan con una sola característica es útil para la medición.

En la fase de Evaluación, se asegura el cumplimiento de los objetivos, indicadores y metas de la organización, al comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados. En caso que se existir desviaciones, se deben tomar las medidas correctivas necesarias para ajustar y retomar el camino trazado, las cuales pueden implicar modificaciones en la formulación o implementación, revisiones de la visión, la misión o los objetivos, cambios en el personal encargado de la implementación o una mayor capacitación del mismo, una nueva distribución de los recursos, una mayor inversión y, en último caso, la formulación de nuevas estrategias. La evaluación debe realizarse cada cierto tiempo para validar si los objetivos establecidos siguen vigentes, en caso contrario se deben reformular las estrategias teniendo en cuenta los recursos y capacidades actuales (Castillo, 2016).

A continuación, se muestra en la Figura 3, las etapas y el orden en la planeación estratégica.

Figura 3. Etapas de la Planeación Estratégica



Fuente: Elaboración propia con base en las etapas de planeación estratégica (Fred, 2003).

1.3.3 Herramientas de la Planeación Estratégica

Las herramientas de planeación estratégica se pueden utilizar para etapas específicas del proceso, durante todo el proceso e incluso varias herramientas a la vez, lo cual es un error común y poco útil debido a que se vuelve un proceso más complejo (Quees.la, 2016).

Las herramientas funcionan como apoyo para definir, analizar e interpretar los datos resultantes, evalúan puntos importantes como el entorno, los competidores, predicciones del mercado, entre otros y así encontrar las alternativas más adecuadas para la organización, facilitando el trabajo y la productividad durante el proceso.

Existe un gran número de herramientas, sin embargo en este documento solo se describirán algunas de las más comúnmente usadas por las organizaciones.

Análisis FODA. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas, consiste en una matriz para analizar sistemáticamente la interrelación entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización (Bueno, 2007).

En la parte del análisis de fortalezas y debilidades, el foco de estudio es hacia el interior de la empresa. La matriz se puede construir junto con los miembros del equipo, mediante técnicas como la lluvia de ideas y discutir lo que ellos observan como puntos fuertes de la organización y que le dan una ventaja competitiva en el mercado; del mismo modo se hace para obtener las debilidades. Para la parte de la oportunidad y la amenaza se cambia el enfoque hacia fuera de la organización, a lo que debe enfrentarse para mantenerse y prosperar en el entorno competitivo por ejemplo los avances de la tecnología, los cambios en las exigencias de cliente, cambios en políticas regulatorias, etc.

El análisis FODA es un marco simple pero útil que ayuda a las organizaciones a enfocarse en sus fortalezas, minimizar las amenazas y sacar el mayor provecho de las oportunidades disponibles, con la información obtenida de esta matriz se puede elaborar una estrategia con la cual alcanzar una posición competitiva y exitosa (MindTools, 2016).

Análisis PEST. Es una herramienta simple y ampliamente usada que sirve de apoyo para analizar la situación política, económica, socio-cultural y los cambios tecnológicos en el entorno empresarial, mediante este estudio se determinan los cambios a los que se expone la organización, con lo cual se diseña una estrategia para adaptarse a las tendencias y así tener una ventaja ante las oportunidades que se presentan. PEST funciona como base para analizar una situación, a diferencia del FODA que es de utilidad para revisar la estrategia, posición y dirección de la organización. Estas herramientas se complementan y se usan a menudo juntas (Handfield, 2006).

Modelo de las "Cinco Fuerzas". Modelo de Michael Porter que consiste en realizar un análisis del entorno e identificar la posición en la que se encuentra la organización. Permite conocer el grado de competencia que existe en el mercado, a través de la identificación de cinco fuerzas: Rivalidad entre competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores, siendo la primera la fuerza más poderosa de las cinco. Con esta herramienta se puede determinar las amenazas y oportunidades a las que se enfrentan (Porter, 2009).

Balanced Scorecard (BSC). También llamado Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta para la gestión estratégica que sirve para medir y mejorar el desempeño de una manera integrada, en toda la organización, área o equipo de trabajo. Se enfoca en la definición de objetivos, acciones y medidas concretas, estableciendo relaciones entre ellas a través de un mapa estratégico basado en cuatro pilares: financiero, clientes, procesos internos del negocio y por último aprendizaje y crecimiento (Dávila, 1999).

El BSC, puede ayudar a planificar, comprender y comunicar la estrategia, gestionar con una visión global y a largo plazo, también se usa para la solución de problemas y mejorar el nivel de competitividad de la organización. Permite una comunicación más fluida y participación de todos los empleados lo cual es fundamental para el éxito de su implementación y además contribuye en la motivación del personal, en la mejora de las etapas de la cadena de valor, etc.

Los beneficios obtenidos al implementar el BSC pueden ser, la redefinición de la estrategia en base a resultados, orientación hacia la creación de valor, integración de la información de las áreas de negocio, mejora en la capacidad de la toma de decisiones, alineación de todos los involucrados hacia la visión de la organización, entre otros. El BSC es un instrumento que nos permite simplificar la PE a través de clarificar el modelo de negocio, priorizar las tareas y ser consistente con las acciones (Norton, 2009).

1.3.4 Alineación Estratégica

Como se mencionó en el punto previo es fundamental para las organizaciones la definición del proceso de PE, sin embargo, tres de cada diez planes fracasan y las razones incluyen factores como: comunicación poco clara de la estrategia, metas y objetivos que no se pueden medir o no están bien definidos, una visión difícil de poner en práctica, el uso inadecuado de procesos y recursos, áreas de trabajo no coordinadas que persiguen propósitos que difieren entre sí, etc.

Con estos resultados se demuestra que las organizaciones no comprenden la importancia de alinear sus estrategias de TI con las del negocio, en muchos casos por falta de conocimiento sobre el impacto positivo de generar un ambiente de colaboración que asegure la difusión de las decisiones estratégicas (Castillo, 2016).

La alineación estratégica, es un proceso que decreta las acciones necesarias para que cada integrante de la organización comprenda de forma clara la visión, misión y objetivos estratégicos que la organización quiere alcanzar. Para lograrlo se requiere de intensa comunicación y cooperación a todos los niveles, para que las áreas y recursos se enfoquen hacia los objetivos y planes, de esta manera se entenderá con mayor claridad los pasos a seguir para alcanzarlos, así como las actividades de cada integrante para contribuir con su logro (Kaplan, 2007).

Los efectos de una buena alineación estratégica se observan en el desempeño organizacional, debido a que los empleados muestran un mejor rendimiento y compromiso cuando entienden y aceptan plenamente el propósito y los objetivos de su organización, y también desarrollan un sentido de pertenencia (Identidad corporativa), lo cual contribuye en el alcance de los resultados esperados e incrementa la calidad de los productos y servicios.

Existen limitantes que pueden surgir durante el proceso de alineamiento como la falta de apoyo de la dirección. Si no hay un seguimiento constante en las primeras fases del proceso, el alineamiento genera conflictos entre las áreas y desperdicio de recursos. Si el proceso se realiza de forma poco

coordinada o si no hay una cultura de cambio extendida, el alineamiento se convierte en un sistema burocrático para la toma de decisiones. La implementación de la alineación no es un proceso fácil, e implica muchos cambios pero es una herramienta útil para responder de forma eficiente a las demandas del mercado (Morrison, 2011).

1.3.4.1 Alineación en Equipos de Trabajo

Como ya se mencionó, las organizaciones son responsables de comunicar de manera eficiente los objetivos estratégicos del negocio y de las TI, para lograrlo se apoyan en el proceso de alineación estratégica para difundir la información hacia todas las áreas, departamentos, equipos de trabajo e integrantes de cada equipo y de esta manera tenga el conocimiento para el posterior enfoque hacia su cumplimiento. Los equipos de trabajo se encuentran integrados por un grupo de personas que labora en cooperación con otros de manera coordinada y orientada al logro de los resultados esperados (Rodríguez, 2015).

Para lograr la alineación dentro los equipos de trabajo es necesaria y fundamental la participación del líder, cuya función es establecer una excelente comunicación con sus seguidores, además los escucha e inspira, genera visiones colectivas estimulantes en las que muestra el equilibrio entre las necesidades personales y de la organización, de esta forma los integrantes del equipo se identifican, vinculan entre sí y se motivan, maximizando sus competencias y comprometiéndose con la organización. La alineación no solo se basa en la unión de procesos, personas y tecnología con la estrategia de la organización, también se encarga de armonizar pensamientos, sentimientos e ideas de todos los participantes. Trabajar en equipo y lograr su alineamiento supone una gran complejidad y esfuerzo, los resultados exitosos se observan cuando existe una estrecha interacción entre sus miembros y una relación de confianza con el líder, ya que los integrantes primero se comprometen con el líder y luego con la visión de la organización (Arana, 2008).

En la Figura 4, se muestran los puntos clave que se tienen que presentar en los equipos de trabajo para alcanzar la alineación.

Figura 4. Puntos clave para lograr la alineación en equipos de trabajo



Fuente: Elaboración propia con base en características de alineación (Rodríguez, 2015).

1.3.5 Cultura Organizacional

En el tema anterior, se discutió que las organizaciones se constituyen por equipos de trabajo integrados por elementos con pensamientos, sentimientos e ideas propias y al alinearlos se pretende que esas características se compartan y se dirijan al mismo objetivo. Sin embargo cada integrante también tienen diferentes valores, comportamientos y tradiciones por lo cual tenemos que tratar el tema de la cultura. En el contexto de este trabajo se aborda el tema de la cultura organizacional, la cual influye en las prácticas y actitudes de los miembros de la organización. La cultura organizacional constituye un elemento distintivo y único entre las organizaciones debido a que cada una tiene su propio estilo, historia, valores, etc. El comportamiento de la empresa depende de la forma en la que sus integrantes interactúan entre sí, dentro y fuera de la organización, generando normas y pautas de conducta (Borjas, 2011). Por lo tanto es importante desarrollar una cultura organizacional sólida y su principal función es generar lazos y sentimientos de pertenencia que mantienen unidos a los integrantes.

Mediante su análisis se pueden detectar problemas dentro de la organización y descubrir áreas de oportunidad para mejorar su funcionamiento, pero si la organización no toma en cuenta la cultura es poco probable que los líderes puedan implementar soluciones duraderas que permitan el cumplimiento de los objetivos con la eficiencia y eficacia deseada (Minsal, 2007).

1.3.5 Relación entre la Planeación Estratégica, Alineación y Outsourcing.

Como se ha descrito en los temas precedentes, la clave para que una organización alcance los resultados deseados es tener un plan estratégico bien definido, donde se declare la visión, misión y valores, el análisis de la situación externa e interna de la empresa, los objetivos a largo plazo y las estrategias para alcanzarlos (Marín, 1994), es decir, se debe desarrollar un modelo de negocio rentable con las características necesarias para diferenciarse de sus competidores. Como parte de la planeación, una vez establecidas las estrategias para el logro de los objetivos, el paso siguiente es dar a conocer la información a cada uno de los involucrados a través de la alineación estratégica para asegurar que el personal, productos, procesos y sistemas se encuentran enfocados en el cumplimiento del modelo de negocio, propósito y objetivos definidos por la organización (Kaplan, 2007), es decir, permite asignar efectivamente los recursos y ayuda a integrar el comportamiento de los equipos e individuos en un esfuerzo de cooperación, de este modo el proceso de alineación es una herramienta para lograr una visión común sobre el negocio.

Por otra parte, el Outsourcing, consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles (Martínez, 2011).

Hoy en día es una modalidad cada vez más atractiva por los empresarios, sin embargo al subcontratar estos servicios se pueden presentar riesgos durante el proceso de transición que muchas veces las organizaciones no contemplan, como el impacto que se produce en el entorno al incorporar nuevos métodos de trabajo o el cambio en la cultura organizacional y pérdida de alineación si no se encuentran preparadas para el cambio. Si estos problemas no son atendidos en el momento adecuado pueden causar posteriormente problemas en la planeación estratégica, reportándose desvíos en sus objetivos que pueden en los casos más graves, concluir en la pérdida de la visión de la organización.

Por lo tanto, es importante que al contratar el servicio de Outsourcing, se debe generar un plan de acción para afrontar los problemas que se pudieran presentar, asumiendo la responsabilidad conjunta, antes de que se pudiera ver afectada la planeación estratégica. Esta relación Cliente – Proveedor debe ser estratégica, reflejando una creciente tendencia de cooperación entre ambas partes, basada en el intercambio de conocimientos, participación abierta y flexible, forjada por un compromiso mutuo de compartir riesgos. Una asociación de ganar-ganar, donde la colaboración y la confianza son claves para que la subcontratación tenga éxito y la organización progrese (IBM, 2003).

En conclusión, la relevancia de presentar este capítulo es comprender, qué son las tecnologías de la información y como su uso ha generado un enorme impacto en la sociedad actual, transformando todas las actividades humanas y promoviendo la globalización económica y cultural. Por otra parte, las TIC también se han difundido en las organizaciones, modificado de manera radical la gestión y sus modelos de negocio enfocados a incrementar su productividad y mantenerse estables ante los rápidos cambios del mercado. De esta forma las organizaciones han recurrido a herramientas como el Outsourcing para encargarse de forma especializada y eficiente de una parte de las actividades de la empresa, con el fin de enfocar sus recursos internos a la función central de su negocio.

Al implementar el Outsourcing es importante determinar la forma de interacción entre el cliente y el proveedor de servicios de TI, así como establecer un método para mantener la alineación estratégica durante la transición y a su vez la planeación estratégica se cumpla de acuerdo a lo proyectado. Este último aspecto es la base de este documento, para el cual se obtuvo una aproximación teórica durante este capítulo. A continuación se describirán los casos de estudio del presente proyecto de investigación donde se pretende detallar cómo ha sido este proceso dentro de las organizaciones de estudio. La forma de analizarlo se explica en el siguiente capítulo, donde se especifica la metodología de investigación utilizada, la descripción y características de los estudios de caso documentados y se comparte la investigación realizada sobre el proceso y problemas detectados.



Capítulo 2

Casos de Outsourcing en la industria de TI



Capítulo 2. Casos de Outsourcing en la industria de TI

En el capítulo 1, se presentaron los temas relevantes obtenidos de investigación bibliográfica que se pretenden analizar mediante la propuesta metodológica que se describe a continuación. En este capítulo se presentan los aspectos metodológicos de la investigación, se expone el panorama de estudio, la estrategia de indagación y el diseño metodológico desarrollado.

No obstante, con la finalidad de encontrar el método más adecuado para realizar el análisis que se pretende en este trabajo, a continuación se muestra una descripción de los tipos de investigación (Cuadro 4). De acuerdo al cuadro presentado, observamos que el trabajo presentado se encuentra dentro de la categoría de investigaciones empíricas.

Cuadro 4. Tipos de investigación

Tipos de investigación	Investigaciones empíricas	Se basan en datos humanistas, es decir en datos que no son cuantitativos, sino basado en generar teorías.
	Investigaciones no empíricas	Se basan en el estudio de las ciencias puras o aplicadas, es decir, las matemáticas, física, etc.

Fuente: Elaboración propia con base en tipos de investigación (Rodríguez, 2015).

2.1 Metodología

Para realizar este trabajo, se elige el método de estudio de caso, ya que este es una herramienta valiosa de investigación para los datos que son obtenidos desde diversas fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; es decir, se obtiene a través de registros de archivos, entrevistas directas, observación directa o de los participantes, por otra parte el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, negocios internacionales, desarrollo tecnológico e investigaciones sobre problemas sociales (Chetty, 1996).

El uso de este método se enfoca primordialmente hacia el estudio de problemas concretos vividos en las empresas como forma de transmitir los conocimientos y la experiencia hacia los directivos e investigadores de los temas relacionados a las empresas actuales.

La motivación en la elaboración de este trabajo es la de compartir y proporcionar una descripción detallada sobre las características claves de los problemas observados, la utilidad práctica de este método es poder presentarla a los investigadores como estrategia metodológica.

Dadas las características de investigación, se elige el uso de esta metodología de naturaleza cualitativa, que consiste en la discusión de situaciones reales en la que se muestran escenarios relacionados con los temas presentados en el marco teórico para posteriormente exponer la información adquirida dentro las consultoras de Outsourcing del “Proveedor X” y “Proveedor Y”, en distintos periodos 2012-2014 y 2014-2016 respectivamente, con la intención de analizar e interpretar las situaciones, generar un diagnóstico, obtener conclusiones y establecer posibles soluciones a los casos expuestos. Utilizando el estudio de caso, el registro de incidentes, el grupo particular de enfoque y la encuesta como instrumentos para la recolección de datos.

2.1.1 Método: El estudio de casos

En este trabajo se realiza el análisis de dos casos que nos ayudan en responder las preguntas de investigación planteadas ¿El equipo externo de TI, se alinea a la planeación estratégica del cliente?, ¿El equipo externo de TI cumple con su propia planeación estratégica? y ¿Es posible unir las culturas de ambos equipo para enfocarse hacia el mismo objetivo?

El estudio de casos resulta una metodología muy útil en la investigación relacionada con las empresas, tiene un amplio reconocimiento sobre la exploración y descripción de aspectos poco conocidos de las organizaciones, cuyo análisis representan avances significativos de investigación (Fong, 2005).

Los estudios de caso se pueden clasificar de acuerdo a la disciplina en:

- Etnográficos.- Se enfocan al estudio directo de personas o grupos durante un cierto período, utilizando la observación participante, por ejemplo conocer la vida cotidiana de un grupo desde el interior del mismo, conocer su cultura.
- Históricos.- Se hacen descripciones de la evolución de las instituciones, programas y prácticas a través del tiempo.
- Psicológicos.- Se centran en el individuo
- Sociológicos.- Estudian el constructo de la sociedad (Stake, 1998).

Las características principales sobre la metodología empleada en el estudio de casos son:

- Particularidad.- Orientado a comprender profundamente la realidad singular (Un individuo, un grupo, una situación social o una comunidad).
- Descriptivo.- El producto final es obtener una descripción del contexto y las variables que definen la situación. Este tipo de estudios son especialmente útiles para ayudar a interpretar otros datos que pueden estar disponibles, tales como encuestas.
- Heurístico.- Se pretende ampliar o confirmar lo que ya se sabe. Se constituye una estrategia encaminada a la toma de decisiones que luego sirven para proponer iniciativas de acción.
- Inductivo.- Obtiene conclusiones generales a partir de datos particulares (Pérez, 2007).

De acuerdo a la clasificación y características anteriores, la investigación que se realizó en este trabajo es de tipo etnográfico, descriptivo y heurístico que pretende revelar los significados que sustentan las acciones e interacciones que constituyen la realidad social del grupo estudiado, a través de la observación propia con el propósito de generar una estrategia viable al problema.

2.2 Descripción de los casos de estudio

A partir de las características de los estudios de caso descritas en el punto anterior, el diseño de esta investigación consiste en el análisis de dos casos que por cuestiones éticas nombraremos con los seudónimos:

Caso 1: “Empresa A – Proveedor X”

Caso 2: “Empresa B – Proveedor Y”

Con este estudio se pretende tener una comprensión sobre la relación estratégica que existe entre Cliente – Proveedor, el estado de alineamiento dentro de los equipos de trabajo y los factores claves para su cumplimiento.

2.2.1 Caso 1. Relación de la “Empresa A – Proveedor X”

La investigación de este caso se lleva a cabo en las instalaciones de la “Empresa A”, en el área de Mantenimiento y Factorías de Diseño y Desarrollo basados en el Acuerdo de Niveles de Servicio (ANS), cuyo servicio de Outsourcing de TI es proporcionado por el “Proveedor X”.

2.2.1.1 Antecedentes de la “Empresa A”

La “Empresa A” es una institución financiera de origen europeo, cuenta con una trayectoria de más de 150 años y presencia en 35 países del mundo. Su principal actividad la realiza a través de su subsidiaria bancaria líder en México en los negocios de banca múltiple, fondos de pensión, fondos de inversión, etc.

Actualmente en México tiene aproximadamente 40 mil empleados y atiende a más de 20 millones de clientes. Su visión es “Trabajar por un futuro mejor para las personas” y su misión es generar confianza al servir mejor, con transparencia e integridad, ofreciendo productos y servicios de calidad. Sus principios corporativos se basan en el compromiso con los clientes, con los empleados, con los accionistas y con la sociedad en general de tal forma que se genera valor, se usa a la innovación como medio de progreso y su estilo de gestión como generador de entusiasmo.

2.2.1.2 Antecedentes del “Proveedor X”

El “Proveedor X”, es de origen mexicano, cuyos servicios están orientados a procesos de TI con presencia en Norteamérica, Latinoamérica, Europa y Asia. Los servicios que ofrece a sus clientes son soluciones de negocio, desarrollo de aplicaciones y soporte de infraestructura de TI principalmente, a través de modelos de servicios de entrega on-site, on-shore y nearshore.

Actualmente cuenta con aproximadamente 5 mil empleados en México convirtiéndose en una de las consultoras más importantes a nivel nacional y con un crecimiento importante en el ámbito internacional. Su visión es “Ayudar a las organizaciones a reorientar sus esfuerzos hacia la transformación, la reducción de costos y riesgos de las operaciones actuales”, su misión es tener una base de conocimientos consolidados y especializados, para comprender hacia donde se dirige el cliente y sus necesidades para entregar los resultados esperados. Sus principios se basan en propiciar el ambiente adecuado, desarrollar gente talentosa y determinada con el fin de crear cosas asombrosas, donde la colaboración y la confianza es la clave para cumplir su propósito.

2.2.1.3 Descripción del caso de la “Empresa A – Proveedor X”

Hace algunos años, la institución financiera denominada “Empresa A”, apostó por la incorporación de tecnología en sus sistemas productivos mediante una inversión millonaria, convirtiéndose así, en la institución financiera más grande de México.

Uno de sus proyectos más importantes comenzó en el año 2012, la “Empresa A” decidió incorporar el modelo de ANS o SLA por sus siglas en inglés de Service Level Agreement, para realizar el servicio de mantenimiento en sus áreas de soporte. Entonces lanzaron una convocatoria de licitaciones, dirigida a las consultoras de Outsourcing de TI para concursar por este contrato. En el concurso participaron consultoras de renombre, ganando para el área de Informacional el “Proveedor X” que en el año 2013 comenzó a brindar sus servicios bajo esta modalidad, después de un período de implementación del modelo.

El ANS asegura la disponibilidad del servicio basado en un compromiso y cuyos resultados de cumplimiento pueden ser medidos para asegurar su calidad y correcta ejecución (Desai, 2010).

La relación Cliente – Proveedor entre la “Empresa A” y el “Proveedor X” se avaló ante un contrato escrito, en que se refleja contractualmente el nivel operativo del servicio, su funcionamiento y penalizaciones en caso de incumplimiento.



Figura 5. Representación de modelo de acuerdos de nivel de servicio



Fuente: Elaboración propia basada en los servicios y beneficios del modelo ANS (Desai, 2010).

Este estudio de caso se realizó dentro de las instalaciones de la “Empresa A” y se contó con la participación de los actores cotidianos del área de Mantenimiento y Factorías de Diseño y Desarrollo, así como del personal del “Proveedor X” conocidos internamente como el área del ANS Informativo, para términos prácticos le llamaremos solo ANS, por las siglas del modelo de trabajo en que el área se rige.

Cuadro 5. Estructura del equipo de trabajo del ANS

Equipo de trabajo del ANS	Funciones del Puesto	Interacción con equipo “Empresa A”	
	Líder Técnico	<p>Garantizar el nivel de servicio requerido en los procesos de negocio implementados. Gestión de recursos y análisis funcional</p>	<p>Gerente Líder Operativo1 Líder Operativo2</p>
	<p>Analista Senior 1 Analista 1 Analista 2 Analista 3 Analista 4 Analista 5</p>	<p>Soportan las aplicaciones de negocio así como proporcionar apoyo en las bases de datos implementadas</p>	<p>Analista 1 Analista 2</p>
	<p>Analista Senior 2 Analista 1 Analista 2 Analista 3 Analista 4 Analista 5</p>	<p>El equipo desarrolla, diseña, construye e implementa aplicaciones de software y módulos para automatizar y aumentar la eficiencia dentro las áreas del negocio</p>	<p>Analista 1 Analista 2</p>
	<p>Analista Senior 3 Analista 1 Analista 2 Analista 3 Analista 4 Analista 5</p>	<p>El equipo se encarga de extraer y cargar datos, integrar aplicaciones y crear informes.</p>	<p>Analista 1 Analista 2</p>

Fuente: Elaboración propia basada en la estructura del equipo ANS, 2012

En el Cuadro 5 se muestra la estructura del equipo de ANS. El equipo de trabajo está conformado por un grupo de 19 personas, integrado por un líder técnico y 3 divisiones de 6 personas cada una que se rigen por el tipo de aplicativo que atienden, cada equipo tiene un jefe de subdivisión de aplicativo o analista senior. Todo el equipo es responsable del mantenimiento correctivo y evolutivo de los aplicativos informacionales del banco.

También en el cuadro, se muestra la interacción que tienen con el personal del equipo de la empresa contratante. Cabe mencionar que todos los miembros del equipo de ANS pertenecen a la plantilla del “Proveedor X”.

El servicio de ANS contratado por la “Empresa A”, tiene una validez de 3 años durante los cuales se especificó un lapso de 6 meses a 1 año para la transición hacia la adopción del nuevo modelo por parte del personal del negocio, es decir, tiempo dedicado al pase de conocimiento sobre la nueva forma de trabajo, tipos de servicios proporcionados por el equipo ANS y métricas del modelo.

De forma similar, se requirió tiempo para que el equipo ANS conociera y estudiara los procesos de operación de los aplicativos del banco e identificara los componentes esenciales para atender de manera eficiente las incidencias y nuevos desarrollos requeridos a fin de resolver los problemas dentro de los estándares especificados por contrato y así evitar penalizaciones.

La transición de adopción del modelo ANS fue un proceso largo y difícil, para el personal interno (Personal del negocio) como para el de Outsourcing de TI, ya que en el transcurso de la implementación, se presentaron diversas dificultades y las listo a continuación:




- Descontento e incertidumbre.- El personal interno se sintió desplazado, ya que ellos eran los encargados del mantenimiento de los procesos y tenían el control total del área antes de que entrara el equipo ANS.
- Miedo al cambio y desconfianza.- El personal tuvo acceso limitado a la información sobre la implementación del modelo ANS proporcionado por el “Proveedor X”, lo cual generó confusión y resistencia al cambio al

desconocer la forma en que se realizaría el proceso. Ante una estrategia poco clara o no acordada entre los involucrados se pierde la dirección común y el personal se ve afectado en este tipo de cambios (Martínez, 2011).

- Pérdida del control.- Los integrantes del equipo interno que tenían previamente el control de los procesos, durante la transición o periodo de delegación perdieron el interés, la motivación y la comunicación con las áreas participantes en el proceso de mantenimiento y desarrollo lo que provoco que se descuidaran los procesos y aumentara el número de errores reportados.
- Impacto cultural.- Al contratar los servicios de una empresa externa, en la mayoría de los casos, se adquiere una subcultura diferente. Esta se obtiene de los valores e ideas del nuevo equipo y al ser diferentes se genera conflictos entre los equipos de trabajo.
- Competencia y rivalidad entre equipo interno y externo.- Este tipo de sentimientos se generaron cuando ambos equipos intentaron gestionar las actividades de implementación del nuevo modelo pues el equipo interno estaba aprendiendo los detalles del acuerdo, mientras que el equipo del ANS estaba conociendo los procesos de operación. Ambos equipos cayeron en una dinámica de competencia, al conocer mejor lo que estaba realizando el otro equipo y viceversa, interfiriendo de forma cruzada con las actividades que correspondían a cada equipo, este factor es atribuible a la falta de madurez de ambos equipos y descoordinación por parte de los líderes de los equipos de trabajo.

Otra dificultad que se presentó durante el periodo de la implementación, fue la reestructuración de áreas operativas por las que estaba atravesando la “Empresa A”, este cambio contribuyo con el aumento de incertidumbre y estrés en el que se encontraba el personal interno.

Cuadro 6. Estructura del equipo de trabajo del CMAS

Equipo de trabajo del CMAS		Colaboración equipo ANS	Colaboración otras áreas
Puesto		Gerente	Administrador del Proyecto
Funciones	Tratar con el gerente general sobre los planes a corto, medio y largo plazo para hacer progresar el área productiva de la empresa con respecto a las tendencias del mercado y de la tecnología. Coordinar todos los recursos a través del proceso y dar seguimiento.		Líder Técnico
Puesto		Líder Operativo	Líder Técnico
Funciones	Crear una labor de equipo con sus colaboradores traduciendo las políticas y estrategias de la empresa en acciones concretas Dar seguimiento especial de los trabajos y cumplimiento de los plazos de entrega del equipo ANS.		Infraestructura, Bases de Datos, Seguridad, Aplicativos, entre otros.
Puesto		Analistas de apoyo	Líder Técnico
Funciones	Supervisa las actividades del equipo ANS. Recibe, filtra y distribuye las tareas de mejora que los aplicativos del negocio solicitan.		Analistas Senior
			Personas, Nomina, Inteligencia Comercial, Campañas, Lavado de dinero, entre otros.

Fuente: Elaboración propia basada en la estructura del equipo CMAS, 2012

En el Cuadro 6 se muestra la estructura del equipo del CMAS y la interacción con el equipo ANS, así como la interacción con las otras áreas de la empresa.

Finalmente, los elementos de las áreas reestructuradas tuvieron diferentes destinos, algunos fueron trasladado a otras áreas, otros promovidos a distintos puestos e incluso se creó un nuevo departamento que inspeccionaría el trabajo del equipo proveedor del servicio de ANS, esta nueva área fue denominada Centro de Mantenimiento, Aprovisionamiento y Servicios (CMAS), cuyo equipo de trabajo estaba conformado por el gerente del departamento, dos líderes operativos y 6 analistas de apoyo. Al transcurrir los primeros 6 meses del periodo de transición, se observó que los problemas antes mencionados seguían estando presentes en el personal, y por lo tanto era necesario buscar una solución para evitar que la transición se prolongara más de lo planeado. Para discutir la problemática se hicieron algunas reuniones con los equipos de trabajo para resolver los conflictos presentados y mejorar la comunicación entre los miembros, de tal forma que se fomentara la integración del personal (Externo e interno).

Después, en posteriores reuniones realizadas con los altos directivos de la “Empresa A” y directores ejecutivos del “Proveedor X”, se definieron los pasos a seguir para concluir con la transición de adopción del modelo ANS y se establecieron los criterios de medición del servicio en conjunto. Sin embargo en estas reuniones no fue invitada la gente con experiencia en la implementación del modelo y tampoco los líderes de los equipos de trabajo, lo cual se reflejó al observar que se dejaron temas poco claros o abiertos, como los límites de las funciones del ANS y las métricas para analizar los resultados.

El orden y las actividades que se acordaron para concluir el proceso de transición fueron:

1. Planeación para la adopción del modelo. En esta etapa se analizó el estado general del avance de los equipos, en el caso del interno el avance sobre el conocimiento del modelo ANS y en el externo sobre el conocimiento de los procesos internos y su metodología de desarrollo, con el fin de crear apoyos para reducir el tiempo de la curva de aprendizaje y generar un plan de trabajo.

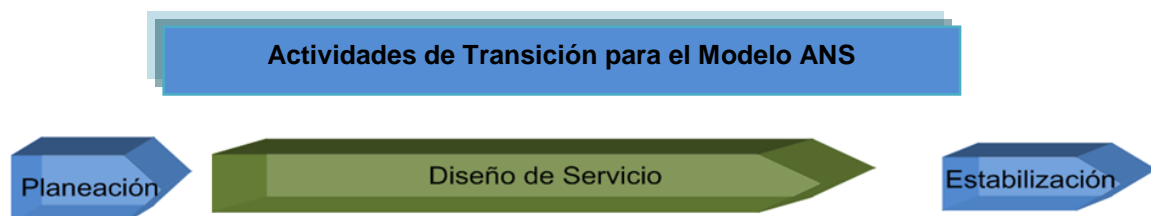
2. Estrategia y diseño del servicio. Esta etapa se enfocó en promover el entrenamiento y transferencia de conocimientos al equipo ANS, quienes serían los nuevos responsables del sistema con el propósito de firmar la carta de aceptación de las aplicaciones y así tomar el control total de ellas.
3. Estabilización. Por ultimo esta fase se definió a fin de que ambos equipos tuviera un tiempo razonable para tomar el control de sus respectivas actividades.

Los tipos de transferencia de conocimiento acordados para la transición fueron:

- Funcional.- Los expertos del sistema presentaron la funcionalidad al equipo de trabajo que toma el control.
- Técnico.- Se solicitaron los documentos técnicos de la aplicación para demostrar que el sistema está dentro de los estándares y lineamientos requeridos por la institución.
- Operación.- Los expertos explicaron la operación del sistema al nuevo equipo de trabajo.

En este punto se definieron los procesos de comunicación y escalamiento de problemas operacionales y el proceso de la recolección de datos para poder medir la calidad en el servicio de soporte. En la figura 6, se muestran las etapas acordadas para finalizar la transición de

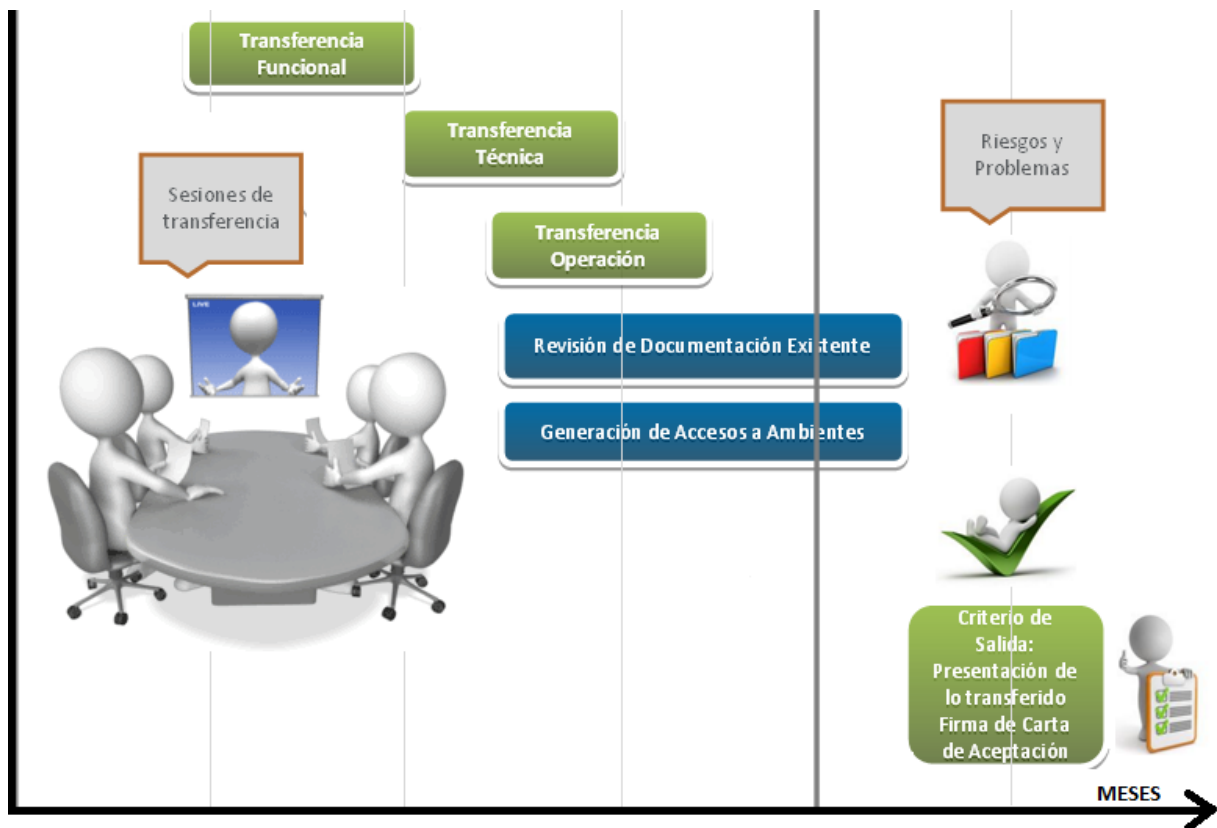
Figura 6. Representación de las etapas para concluir la transición de implementación



Fuente: Elaboración propia basada en el plan de transición del modelo ANS, 2012.

En la figura 7, se muestra el plan mensual de las actividades de transferencia de conocimiento, hacia el equipo de trabajo ANS durante la transición.

Figura 7. Plan de transferencia de conocimientos



Fuente: Elaboración propia basada en el plan de transferencia de conocimientos, 2012

Los avances del plan se revisaron semanalmente durante los 2 primeros meses, posteriormente cada 15 días y al cabo de los 6 meses, se comenzó a operar de manera autónoma.

En el año 2013, después de un año de implementarse el modelo de ANS, el equipo proporciona la atención de los diversos servicios contratados y genera la documentación de las incidencias productivas en un horario de atención de 24 x 7, incluidos días festivos.

A mediados del año 2013, seis meses después que el “Proveedor X” tomara el control de los procesos regidos por el modelo de ANS, la “Empresa A” lanza una nueva iniciativa de mejora en la calidad del servicio del personal externo, planteamiento que no fue informado al equipo de trabajo ANS, la estrategia consistió en aplicar una evaluación de conocimientos especializados en la tecnología correspondiente a cada integrante de los equipos de trabajo de Outsourcing de TI con el objetivo de solo retener al personal externo con el talento adecuado a los intereses y necesidades de la empresa contratante.

El líder del equipo de trabajo del ANS tuvo conocimiento de dicha iniciativa hasta el momento en que se recibió la notificación de la cita de evaluación para cada uno de los integrantes del equipo. Es entonces que se percató que en la comunicación con su par del equipo interno (CMAS), existía un vacío enorme ya que este equipo tenía el conocimiento de esta estrategia desde meses atrás cuando se lanzó la propuesta de evaluaciones y dicha información no fue transmitida a sus colaboradores del servicio externo.

Por este evento y otros similares que sucedieron en el transcurso del tiempo de estudio, se detectó que la información no estaba siendo distribuida hacia el personal externo ni llegando a los niveles operativos.

Para verificar dicha percepción se realizó una recolección de datos que se presentan en este trabajo y se usó como técnica de investigación la encuesta. En esta se solicitó al equipo de trabajo externo responder una serie de preguntas para conocer la apreciación que tienen sobre el conocimiento de los planes y objetivos de la “Empresa A” (La estrategia del cliente), sobre el nivel de comunicación que existe con el equipo CMAS (Equipo de trabajo interno) y si existen barreras ideológicas o sociales entre ambos equipos, con el propósito de verificar si la alineación entre los equipos se encuentra funcionando y de este modo obtener un panorama general para poder responder las preguntas planteadas en este trabajo.

La encuesta se envió por correo electrónico de forma personalizada para que pudieran responder en donde ellos desearan, promoviendo así un ambiente informal en el cual los integrantes se sintieran cómodos y seguros al responder, en

el detalle del correo venia una breve explicación del objetivo de la encuesta para asegurar que los integrantes comprendieran el contexto.

A continuación se muestra el formato de la encuesta realizada al equipo de trabajo ANS del “Proveedor X”. La descripción detallada y el análisis de resultados se presentaran más adelante. La encuesta completa se puede revisar en el Anexo de este trabajo.

Figura 8. Formato de la encuesta realizada al equipo de trabajo

CUESTIONARIO PARA VALORAR LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA ENTRE EQUIPOS DE TRABAJO

VALORACION DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA EN EQUIPOS DE TRABAJO

FAVOR DE CONTESTAR COMPLETAMENTE ESTE CUESTIONARIO HASTA TERMINAR.
El presente instrumento es un cuestionario estructurado y dirigido al Personal Outsourcing
NOTA: Al referirnos a empresa u organización, se esta hablando acerca del cliente

1. ¿Esta empresa tiene una misión clara que le da significado y dirección al trabajo del equipo?

Si
 No
 No lo sé
 Otro (especificar)

2. ¿Esta empresa tiene una estrategia clara para el futuro?

Si
 No
 No lo sé
 Otro (especificar)

3. ¿Existe un acuerdo en tu propia empresa, sobre cuáles son las metas a cumplir y que papel desempeñamos en estas?

Si
 No
 No lo sé
 Otro (especificar)

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada mediante Survey Monkey, 2016.

2.2.2 Caso 2. Relación de la “Empresa B – Proveedor Y”

La observación de este estudio de caso se realizó en las instalaciones de la “Empresa B”, en el Laboratorio de Data Warehouse (DWH) de Business Intelligence (BI) para el proyecto eLab, siendo responsable de este servicio el “Proveedor Y”.

2.2.2.1 Antecedentes de la “Empresa B”

La “Empresa B” es una institución financiera, pertenece a un grupo financiero de origen europeo con presencia en más de 15 países en el mundo. Actualmente en México ocupa el tercer lugar en importancia, le brinda servicio a 12 millones de clientes y tienen aproximadamente 17 mil empleados, su oferta de productos y servicios financieros incluyen banca comercial, banca de inversión, seguros, entre otros. Su visión es “Ser el líder en el mercado nacional y latinoamericano en rentabilidad, competitividad, innovación, calidad de servicio, confiabilidad y compromiso con la sociedad” y su misión es brindar a sus clientes productos y servicios que satisfagan las necesidades financieras de manera eficiente, segura y oportuna, con un equipo de gente altamente capacitado y orientado a la mejora continua. Sus principios son la actitud proactiva, la honestidad, la disposición en el trabajo, la comunicación eficaz e integridad personal para lograr sus objetivos.

2.2.2.2 Antecedentes del “Proveedor Y”

El “Proveedor Y”, es un proveedor mexicano de consultoría de negocios y TI, con presencia en más de 20 países, ofreciendo un servicios de implementación e integración de tecnologías tradicionales y de innovación, estrategia de procesos de negocio, administración, mantenimiento y mejora de las aplicaciones, entre otros servicios. En México tiene aproximadamente 1500 empleados. Su visión es "Ser la empresa líder en generación de valor de negocios para sus clientes" y su misión es proveer servicios de consultoría de valor agregado en negocios y TI, soluciones de tecnología emergente y servicios de Outsourcing. Sus principios se basan en el compromiso con el éxito de sus clientes, la responsabilidad y sentido de equipo, la ética, el respeto por el individuo y por la diversidad.

2.2.2.3 Descripción del caso de la “Empresa B – Proveedor Y”



En el año 2009 se inició una relación de trabajo entre la “Empresa B” y el “Proveedor Y”, la cual se mantiene sólida y vigente a la fecha. Para este estudio de caso nos enfocaremos exclusivamente en el análisis del proyecto eLab, (área de Laboratorio DWH de BI) el cual se encuentra dividido físicamente en dos instalaciones, una parte del equipo se encuentra en las instalaciones de la “Empresa B”, y la otra en la fábrica de software del “Proveedor Y”, siendo responsable del servicio completo el “Proveedor Y”.

El equipo de trabajo eLab, se encuentra formado por 9 personas a cargo del desarrollo de proyectos específicos para el área de BI, los integrantes del equipo son un analista funcional denominado promotor de cambio, un líder de proyecto, dos arquitectos y cinco desarrolladores. Los primeros dos se encuentran físicamente en las instalaciones de la “Empresa B”, los arquitectos se presentan muy a menudo a estas instalaciones para participar en reuniones de trabajo, pero el resto del tiempo se encuentran en las instalaciones del “Proveedor Y” junto con los desarrolladores, cuyas estaciones de trabajo se encuentran físicamente ahí.

Entonces, en este proyecto nos encontramos con integrantes del equipo que trabajan en entornos físicos diferentes. Hoy en día no es extraño que suceda esto a nivel de empresas internacionales, ya que con el constante cambio y la globalización de las TIC. Por ejemplo una empresa con sede en Londres, puede generar su marketing desde Madrid, o hablando en términos locales, en un departamento pueden encontrarse algunos miembros que trabajan físicamente en la sede central y otros integrantes trabajan desde su casa en otro país o estado.

Los equipos distribuidos se conciben como un conjunto de integrantes que a pesar de encontrarse separados físicamente, persiguen una meta en común y gracias a las TIC la forma de comunicarse y cooperar se facilita de manera importante (Bell, 2002). En este caso los miembros del equipo eLab se encuentran en dos sedes diferentes dentro del mismo país, como ya lo mencionamos. La forma de comunicación del equipo principalmente es por correo electrónico, mensajes de texto o chat, teléfono y videoconferencias.

Cuadro 7. Estructura del equipo de trabajo eLab

Equipo de trabajo eLab		Colaboración personal interno
Puesto		Promotor del cambio
Función	Gestionar el proyecto de inicio a fin, levantar los requerimientos del coordinador del proyecto y los usuarios del negocio, generar la documentación del proyecto de acuerdo a la metodología del cliente. Dar seguimiento a cada una de las fases hasta su término e implementación.	Coordinador del Proyecto Usuarios de Negocio
Puesto		Líder del proyecto
Función	Traducir junto con el promotor los proyectos desde el lenguaje de negocio al técnico para su construcción, desarrollo e instalación en el ambiente productivo. Coordinar todos los recursos a través del proceso y dar seguimiento.	Coordinador del Proyecto
Puesto		Arquitecto del proyecto
Función	Diseñan y supervisan las actividades del proyecto a desarrollar. Analizan las tareas y las optimizan para mejorar el rendimiento.	Coordinador del Proyecto
Puesto		Desarrolladores
Función	Analizan, desarrollan, prueban y documentan las tareas asignadas por el arquitecto.	No Aplica

Fuente: Elaboración propia basada en la estructura del equipo eLab, 2015

En el Cuadro 7 se muestra la estructura del equipo de trabajo eLab, sus funciones e interacción con el personal interno de la “Empresa B”.

Este modelo de trabajo tiene ciertas ventajas, pero puede resultar difícil de gestionar ya que la distancia puede provocar poca empatía y afinidad entre compañeros, lo que propicia a un mayor número de conflictos potenciales. Por lo tanto, el éxito en un equipo disperso se consigue al asegurar que todos los miembros se encuentren enfocados y comprometidos con los objetivos, identificados con el grupo y sean autosuficientes a la hora de gestionar su propio trabajo, ya que el líder del equipo se halla en una posición complicada al encontrarse a distancia. Sin embargo al ser un equipo tan pequeño estos factores se ha reducido potencialmente en el equipo eLab.

La relación laboral entre la “Empresa B – Proveedor Y” para este proyecto desde su inicio ha sido excelente, los proyectos que se han otorgado a esta equipo han sido gestionados de inicio a fin con resultados satisfactorios. Un caso destacado fue el proyecto del desarrollo de un motor de cálculo encargado de realizar transacciones bancarias con el fin de estimar los montos adecuados con los que se podría apoyar la inversión de los clientes aprobados a dicho beneficio. El promotor se encargó de apoyar la realización de la estrategia de diseño del aplicativo, gestiono la documentación necesaria de acuerdo con la metodología de desarrollo de la institución (Documentos de petición, orden de trabajo, formatos de planeación, generación de cambios, etc.). Y con el apoyo del líder de proyecto se realizaron las juntas de trabajo con los usuarios internos para aterrizar las reglas de negocio que se requerían dentro del motor.

En juntas de trabajo del equipo eLab, el promotor del cambio, el líder y los arquitectos realizaron el análisis y diseño de construcción del aplicativo para poder comenzar el desarrollo con el apoyo de los integrantes del equipo en la fábrica de software. Todos estos pasos se realizaron en los tiempos estimados y comprometidos, cada fase fue implementada y probada de manera exitosa. Por lo tanto, la interacción con el personal interno de la “Empresa B” siempre fue cordial y respetuosa permitiendo que el trabajo se realizara de forma autónoma, dando seguimiento puntual a los reportes de avance de los proyectos.

Con el paso del tiempo se ha cumplido con las tareas planeadas y solicitadas por la “Empresa B” de forma similar al ejemplo anterior y aunque han existido dificultades técnicas o errores en algunas ocasiones, estas se han superado de forma exitosa logrando la satisfacción y confianza del cliente en cada uno de los desarrollos realizados.

Sin embargo a pesar de que la relación con la “Empresa B” ha sido fructífera, se ha observado que esta se basa solo en un contexto operativo, es decir, la comunicación de iniciativas y planes estratégicos de la organización, no llegan a notificarse al equipo del eLab.

Un ejemplo se presentó en el mes de Septiembre del 2015, la “Empresa B” promovió una iniciativa sobre la instalación de una nueva plataforma de gestión de requerimientos y cambios, la cual reemplazaría a la herramienta usada en ese momento, en la cual se levantaban los requerimientos de petición de cambios o solicitudes de requerimientos a los distintos departamentos de la institución, esta nueva plataforma sería más robusta, eficiente y mejoraría los tiempos de respuesta, distribución de tareas y eliminaría pasos innecesarios para hacerla más ágil y fácil de utilizar.

En ese momento el anuncio marcaba un cambio radical y extenso que afectaría la forma de solicitar cualquier cambio o petición dentro de todos los departamentos de la organización, para realizar el cambio de la plataforma, se planeó una estrategia de capacitación e instalación de la nueva herramienta para su uso, pero se observó que todos los comunicados y anuncios eran exclusivamente para el personal interno, por lo que el equipo de eLab nunca fue notificado del cambio formalmente. El promotor del cambio y otros integrantes del equipo tuvieron conocimiento del cambio por pláticas informales y anuncios que se realizaban de manera general.

Se tuvo conocimiento de que se impartirían capacitaciones para el uso de la nueva herramienta, pero el equipo de eLab tampoco recibió invitación para estas, no fue incluido a pesar de ser una herramienta que forzosamente se requería para realizar las labores habituales del proyecto.

Esta nueva plataforma de gestión de requerimientos y cambios, finalmente se implementó, las capacitaciones se impartieron para el personal interno y el personal externo tuvo que adaptarse a la herramienta y conocerla durante el trascurso del proceso para poder continuar realizando las tareas requeridas para cumplir con el trabajo y fechas de entrega.

Esta situación ejemplifica de forma evidente el aislamiento o separación que muchas veces se presenta dentro de las empresas hacia las áreas de los proveedores. A pesar de la buena relación y confianza del cliente por los resultados obtenidos con el “Proveedor Y”, los planes de cambios internos de la “Empresa B” no son compartidos hacia los proveedores.

Es indiscutible que existe un problema de comunicación ya que no se pensó en realizar una notificación hacia los proveedores, a pesar de haber sido un cambio que afectaba a todo departamento externo para poder cumplir con actividades propias de la empresa, pues como he relatado, la comunicación fue exclusivamente para las áreas de personal interno.

Evidentemente esta situación no contribuyó para fomentar el sentido de identidad y pertenencia del equipo proveedor hacia la institución, lo que generó que el equipo eLab presentara dos reemplazos de sus integrantes por conflictos relacionados a esta situación. Estos integrantes, se sintieron desplazados e ignorados por la empresa contratante a pesar de los buenos resultados presentados por el equipo.

En virtud de lo descrito, la percepción fue la de no tener una comunicación eficiente dentro la empresa contratante hacia cualquier departamento de trabajo ya sea interno o externo, la información debe fluir hacia todos los integrantes de la empresa involucrados en este y cualquier cambio propuesto.

Con el fin de conocer la percepción de los miembros del equipo de trabajo eLab se realizó la misma encuesta utilizada en el Caso 1.

En esta se solicitó al equipo de eLab responder las preguntas para conocer la apreciación que tienen sobre el conocimiento de los planes y objetivos de la “Empresa B” (La estrategia del cliente), sobre el nivel de comunicación que existe con el personal interno y si existen barreras ideológicas o sociales entre ambos equipos, con el propósito de verificar si existe alineación entre los equipos de trabajo.

De la misma manera, la encuesta se envió por correo electrónico a cada uno de los nueve integrantes del equipo de trabajo del eLab, de forma personalizada y en el detalle del correo venía una breve explicación del objetivo de la encuesta para garantizar que comprendieran el contexto y de este modo respondieran completa y honestamente la encuesta.

Los resultados obtenidos son usados para el análisis que se plantea en el siguiente capítulo, en el cual se aborda la revisión bibliográfica y la observación participante de los estudios de caso, también se describen los detalles y conclusión de las encuestas realizadas a cada integrante de los equipos de trabajo de Outsourcing de TI, mediante los cuales se propone el diseño de un modelo estratégico capaz de alinear a los equipos de trabajo.



Capítulo 3

Análisis de los casos de Outsourcing de TI



Capítulo 3. Análisis de los casos de Outsourcing de TI

Como se comentó al inicio, el objetivo de este trabajo se basa en validar la existencia de la alineación estratégica en los equipos de trabajo de Outsourcing de TI, dentro de las empresas del sector financiero que contrataron sus servicios. Para lograrlo, en el capítulo 1 se abordaron los temas relacionados mediante la investigación documental, principalmente la conexión estrecha entre la planeación estratégica, la alineación y el Outsourcing, todas herramientas de gestión de las TIC para tener un contexto general del asunto a tratar en este documento.

En el capítulo 2, mediante el método de estudios de caso se describieron a través de la observación participante los acontecimientos presentados durante el tiempo en que se participó en los proyectos y con el fin de obtener mayor información sobre cada caso, se decidió realizar una encuesta a los integrantes de los equipos de trabajo de Outsourcing de TI para que dieran su propia opinión sobre la experiencia.

En este capítulo se presenta el análisis de los estudios de caso presentados y los resultados de la encuesta realizada a cada integrante de los equipos. La discusión de los resultados y una propuesta de modelo estratégico para la alineación de equipos de trabajo de TI y del negocio.

3.1 Análisis del caso 1. “Empresa A – Proveedor X”

Como se explicó en el primer capítulo, la implementación del modelo de Outsourcing puede tener ventajas y desventajas sobre la empresa contratante (Stolovich, 1994). Un ejemplo común de desventaja se presenta cuando se requiere implementar una nueva forma de trabajo dentro de la empresa, esta actúa como catalizador o agente de cambio y puede poner en riesgo la estabilidad en el ambiente de trabajo, durante la transición es probable que la empresa presente desviación de sus objetivos por problemas que se presenta como la incertidumbre o miedo del personal ante dicho cambio (González, 2014).

Es frecuente que se presente este fenómeno, sin embargo se menciona en la literatura que este suceso se puede aminorar e incluso evitar al tener una

estrategia apropiada para afrontar cualquier tipo de dificultad, es decir, el cambio debe causar el menor número posible de problemas y temores en el personal. Para lograrlo se requiere que estén abiertos todos los canales de comunicación para informar las necesidades, objetivos y efectos del cambio para aminorar la incertidumbre e inseguridad y así, lograr un cambio participativo (Romero, 2016).

En la descripción del caso 1, sobre la relación de la “Empresa A – Proveedor X”, se observó que durante el periodo de transición para la adopción del modelo ANS se presentaron muchas dificultades, entre ellas el descontento del personal interno, resistencia al cambio e incluso competencia y rivalidad entre los equipos de trabajo. Todos estos problemas evidenciaron que la estrategia utilizada para la adopción del modelo estaba mal diseñada o era poco clara, resultando ser los integrantes de los equipos los más afectados por la ansiedad, e insatisfacción del entorno que se experimentó debido al cambio, lo cual derivó de forma general en la pérdida de alineación estratégica entre los equipos, causada por el quiebre de comunicación y diálogo que se dio principalmente por el personal que se encontraba renuente al cambio.

Como se describió, durante este tiempo también se presentó descoordinación, retrasos en la ejecución de procesos, entre otros conflictos, debido a la desmotivación del personal. Un factor clave en el origen de estos problemas fue la falta de información sobre el propósito del cambio, tampoco se planteó el costo-beneficio hacia los involucrados, lo cual afectó de manera notable todo el proceso, alargándose el tiempo de transición a casi un año.

Después de transcurrido este tiempo se logró estabilizar el proyecto, pero los desacuerdos y la falta de comunicación entre los responsables de los equipos siguió existiendo. La diferencia de cultura organizacional entre los equipos y la falta de involucramiento o participación promovida por la empresa contratante hacia el personal externo, anuló la creación del sentido de pertenencia e integración del equipo, lo cual propició una profunda separación entre ambos equipos de trabajo. Esto se observó claramente cuando sucedió el evento de las evaluaciones para los integrantes del equipo de trabajo de Outsourcing de TI,

estrategia establecida por la empresa contratante y cuya información no se dio a conocer hacia el “Proveedor X” con anticipación.

En consecuencia a las situaciones descritas, es que la percepción recabada durante este periodo es de falta de comunicación y alineación estratégica entre los equipos de trabajo dentro de la misma empresa, esta alineación no fue restablecida después de la adopción del modelo y debido a ello, se implica la existencia de un problema en la planeación estratégica.

3.2 Análisis del caso 2. “Empresa B – Proveedor Y”

Como se informó en la descripción, la relación entre la “Empresa B” y el “Proveedor Y”, se caracterizó por ser cordial, el personal de la “Empresa B” le ha dado la confianza al equipo del eLab para trabajar de manera casi independiente debido a que el trabajo entregado por el equipo hasta la fecha ha estado en tiempo y forma. Sin embargo en realidad esto ha sido una desventaja, ya que el equipo eLab ha sido aislado en una oficina separada de la interacción con el personal interno, la frecuencia de contacto entre ambos departamentos es muy poca y por lo tanto la comunicación existente es mínima entre los equipos.

Este aislamiento no debería presentarse, debido a que los equipos de trabajo de Outsourcing de TI son equipos especializados de apoyo para las áreas de negocio y aunque difieren en cultura con los gerentes o personal interno que integran las unidades de negocio, ambos equipos deben estar enfocados hacia un mismo objetivo, por lo cual los equipos deben interactuar y tener comunicación entre ellos (Rodríguez, 2015).

De acuerdo a la situación que se describió sobre la implementación de la plataforma de requerimientos de cambio, donde el personal externo no fue notificado, ni capacitado. Se observó que no existe una distribución correcta de la información y que al regirse por una estrategia de planeación de TI que no hace partícipes a todos los involucrados, apareció personal inconforme y relegado, en este caso el personal externo de estudio (Integrantes del equipo eLab), que fueron condenados a sufrir desgaste físico y psicológico al tratar de ponerse al día con

menos tiempo que el personal interno y más exigencias del cliente para cumplir con el trabajo comprometido.

Por lo tanto, se hizo evidente que no existe una comunicación efectiva entre los equipo de trabajo provocando en este caso conflictos que afectaron la productividad del equipo, además se generó un enrarecido clima laboral debido la tensión y molestia de los integrantes del equipo.

En conclusión, es claro que no hay alineación entre ellos, ya que la empresa contratante no propicio la comunicación, ni involucro en sus planes al personal externo.

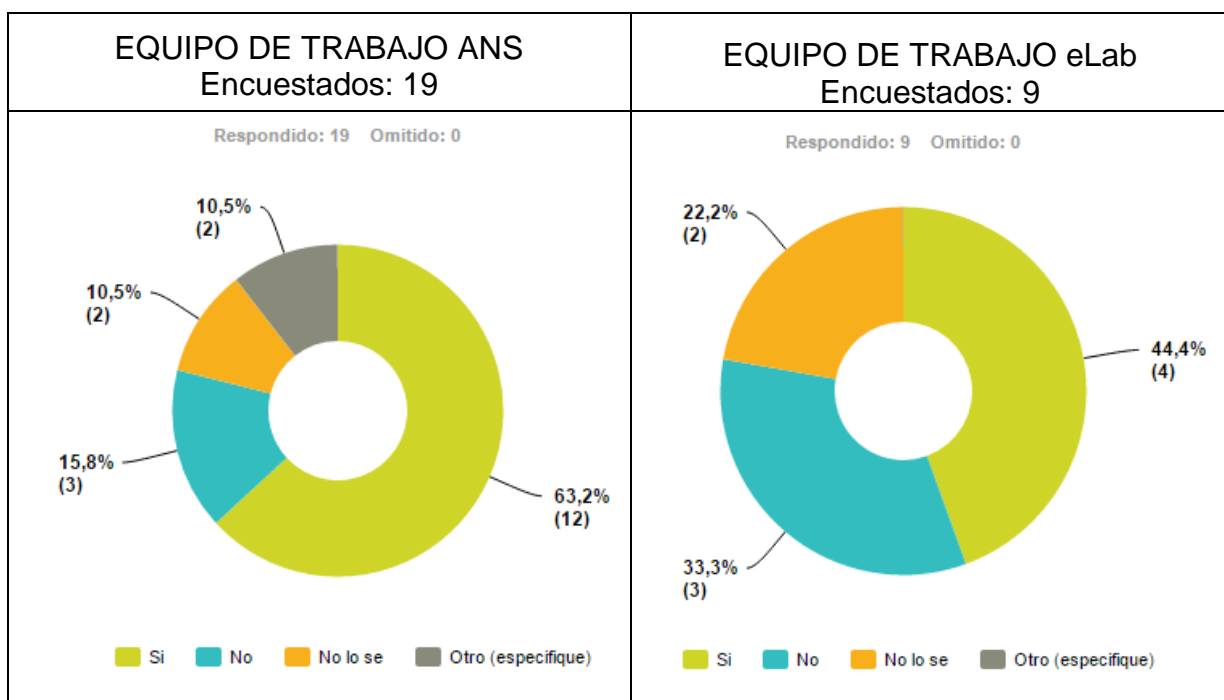
Así que, es indispensable involucrar a todos los integrantes en los planes, nuevas definiciones o procesos y control de este tipo de iniciativas con el fin de asegurar en mayor medida el éxito de este tipo de proyectos (IBM, 2003). Siendo el único método que garantiza que los proyectos de TI estén alineados a las estrategias de negocio y den el resultado y valor esperado.

3.3 Resultados de la encuesta

Para este fin se diseñó un cuestionario de 10 preguntas el cual se aplicó a un total de 28 integrantes del personal de Outsourcing de TI de las empresas proveedoras de los casos de estudio, 19 pertenecientes al equipo ANS y 9 del equipo eLab.

En la encuesta, las preguntas fueron agrupadas en tres categorías, la primera para validar el conocimiento de los planes y objetivos del cliente y/o su propia empresa, la segunda para conocer el nivel de comunicación que existe con el personal interno y por último el estado de ánimo que tienen los integrantes de los equipos de trabajo para conocer el valor que aportan a la empresa contratante. En general las preguntas son para conocer el punto de vista de los integrantes sobre todos estos temas. Este cuestionario tiene el título “Cuestionario para valorar la alineación estratégica entre equipos de trabajo” y está disponible para su consulta en el anexo de este trabajo. A continuación se muestran los resultados de las encuestas realizadas.

Pregunta 1. ¿Esta empresa tiene una misión clara que le da significado y dirección al trabajo del equipo?

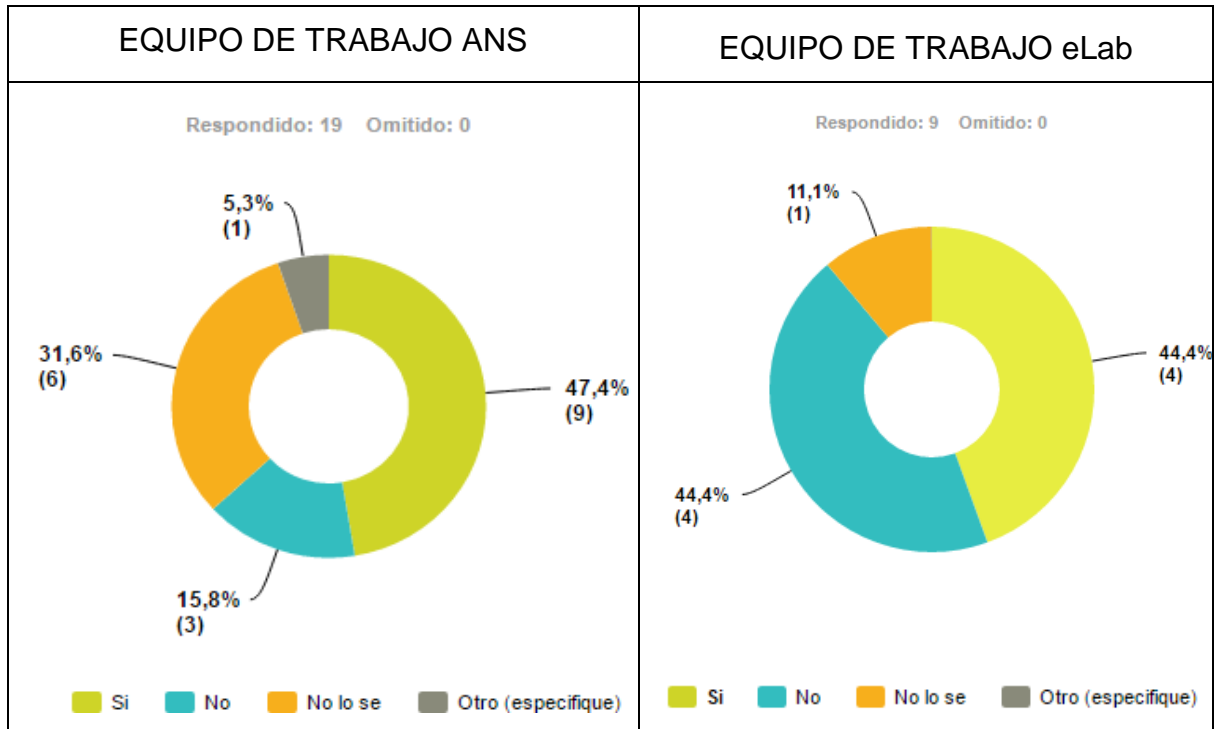


Opciones de respuesta	Respuestas Equipo ANS		Respuestas Equipo eLab	
	Porcentaje	No. Respuestas	Porcentaje	No. Respuestas
Si	63.2%	12	44.4%	4
No	15.8%	3	33.3%	3
No lo se	10.5%	2	22.2%	2
Otro (especifique)	10.5%	2	0.0%	0
Total		19		9

Otro (especifique)	Tiene la intención, las técnicas no son las adecuadas y aún falta mucho por hacer.
	Solo de algunas cosas

Fuente: Elaboración propia con resultados obtenidos desde Survey Monkey, 2016.

Pregunta 2. ¿Esta empresa tiene una estrategia clara para el futuro?

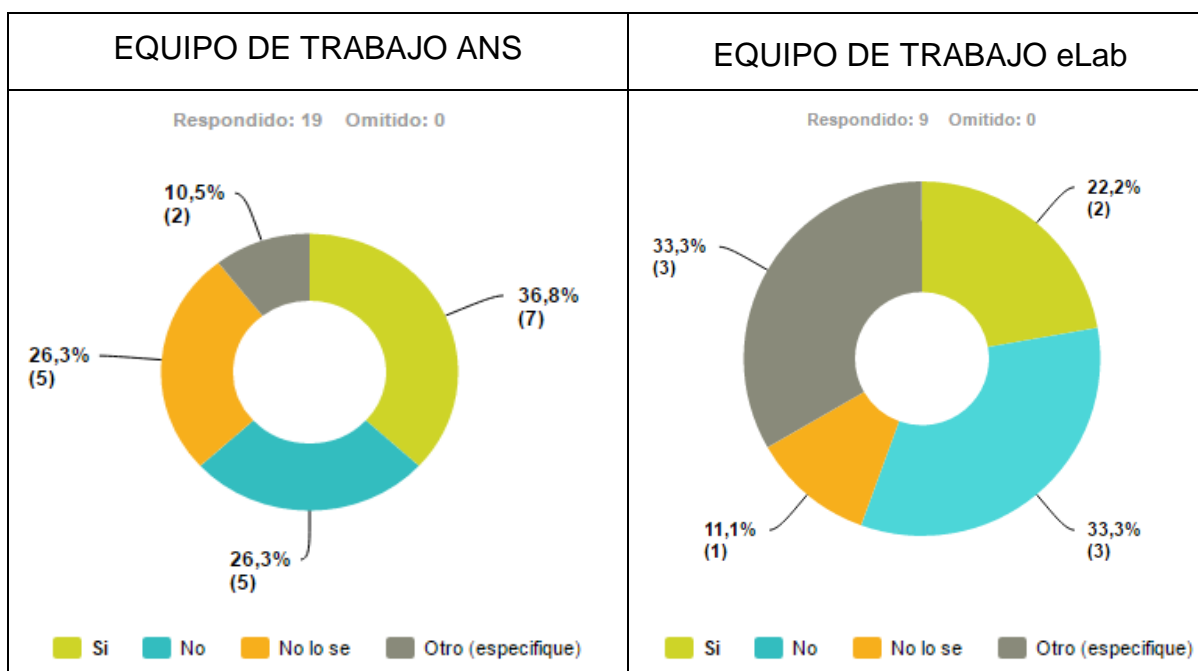


Opciones de respuesta	Respuestas Equipo ANS		Respuestas Equipo eLab	
	Porcentaje	No. Respuestas	Porcentaje	No. Respuestas
Si	47.4%	9	44.4%	4
No	15.8%	3	44.4%	4
No lo se	31.6%	6	11.1%	1
Otro (especifique)	5.3%	1	0.0%	0
Total		19		9

Otro (especifique)	En apariencia.
--------------------	----------------

Fuente: Elaboración propia con resultados obtenidos desde Survey Monkey, 2016.

Pregunta 3. ¿Existe un acuerdo en tu propia empresa, sobre cuáles son las metas a cumplir y que papel desempeñamos en estas?



Opciones de respuesta	Respuestas Equipo ANS		Respuestas Equipo eLab	
	Porcentaje	No. Respuestas	Porcentaje	No. Respuestas
Si	36.8%	7	22.2%	2
No	26.3%	5	33.3%	3
No lo se	26.3%	5	11.1%	1
Otro (especifique)	10.5%	2	33.3%	3
Total		19		9

Otro Equipo ANS (especifique)	Si existe un plan, pero la información completa sobre el papel que desempeñamos lo desconozco
	En un principio parece que sí, pero se va perdiendo conforme se desplaza la información
Otro Equipo eLab (especifique)	A veces, pero cambian constantemente
	Desconozco el papel que yo desempeño
	Al 50%

Fuente: Elaboración propia con resultados obtenidos desde Survey Monkey, 2016.

En los resultados de la pregunta 1, se observa que el 63.2% del equipo ANS respondió que tienen el conocimiento sobre la misión de la empresa del cliente. Sin embargo casi el 40% del equipo la desconoce o comenta que no la conoce en su totalidad. Para el caso 2, un poco más de la mitad del equipo (55.6%) desconoce la misión. Con esta pregunta se puede observar que para ambos casos el número de personas que desconocen la misión de la empresa contratante es mayor al número de integrantes que comentan conocerla.

En la pregunta 2, los resultados muestran que en el equipo ANS un 47.4% dijo conocer la estrategia del cliente pero el 52.7% respondió negativamente o que la desconoce y una persona dijo que la conoce en apariencia. En el equipo eLab respondió más de la mitad del equipo (55.5 %) que no sabe o la desconoce.

Por lo tanto, se observa nuevamente que en ambos casos el número de personas que desconocen la estrategia del cliente es mayor, al número de personas que la conocen.

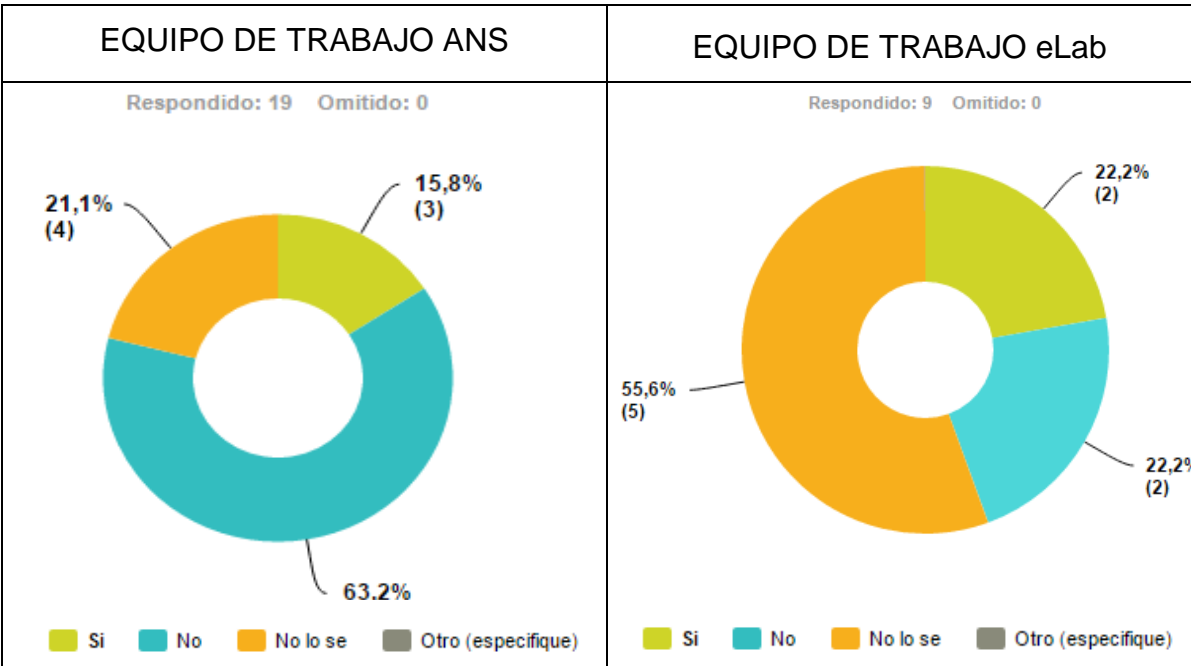
Las respuestas en la pregunta 3, muestran que el 36.8 % del equipo ANS conocen la estrategia de la consultora de TI donde laboran y el papel que desempeñan, pero el 52.6% lo desconoce y el 10% restante dijo que sabía de su existencia pero que la información no les llega completa o se pierde la información acerca del papel que desempeña cada integrante. Para el equipo eLab, el 78% de los integrantes dijeron desconocer el papel que desempeñan dentro de su propia empresa y solo el 22% dijo conocer las metas y el papel que desempeñan.

Este grupo de tres preguntas, conforman el primer bloque de la encuesta que buscan analizar si el equipo tiene conocimiento sobre los planes y objetivos del cliente y/o su propia empresa.

De acuerdo a lo anterior, las primeras dos preguntas sirven para validar si los integrantes del equipo conocen los planes y objetivos de la empresa contratante y la tercera para comprobar el conocimiento de la estrategia de su propia empresa.

Con los resultados de estas tres preguntas, se observa que la mayoría de los integrantes de los equipos de trabajo de Outsourcing de TI desconocen la planeación estratégica y los objetivos del cliente, ya sea por falta de comunicación u otros factores que se analizarán más adelante. De modo similar, los resultados exponen que la mayoría de los integrantes de los equipos de trabajo, desconocen la estrategia de su propia empresa.

Pregunta 4. ¿Las personas que están en diferentes equipos de la organización comparten una visión en común?



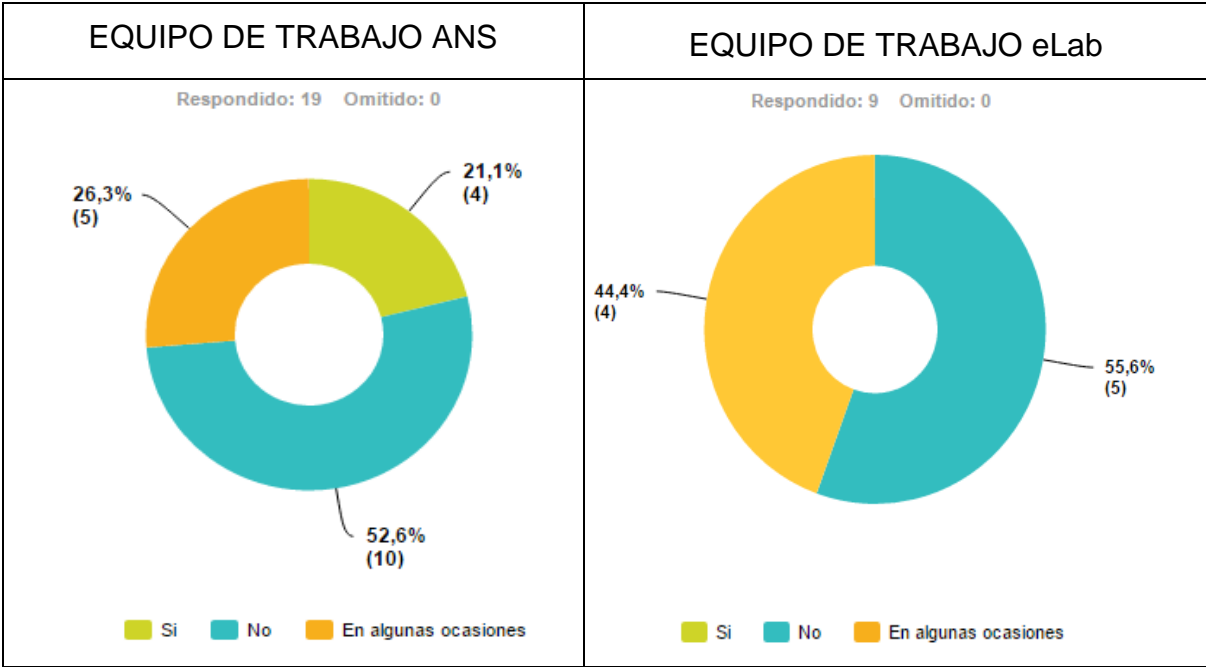
Opciones de respuesta	Respuestas Equipo ANS		Respuestas Equipo eLab	
	Porcentaje	No. Respuestas	Porcentaje	No. Respuestas
Si	15.8%	3	22.2%	2
No	63.2%	12	22.2%	2
No lo se	21.1%	4	55.6%	5
Otro (especifique)	0.0%	0	0.0%	0
Total		19		9

Fuente: Elaboración propia con resultados obtenidos desde Survey Monkey, 2016.

Los resultados obtenidos en esta pregunta, revelan el grado de comunicación que existe entre los equipos de trabajo (interno y externo), los cuales tienen que colaborar cotidianamente para trabajar por el mismo objetivo en común.

Los resultados del equipo ANS muestran que 12 de 19 integrantes del equipo dicen que no comparten una visión en común con los otros equipos de trabajo. En el equipo eLab, la mayoría de los integrantes mencionan que desconocen o no existe una visión en común. Por lo cual se hace evidente la falta de comunicación entre los equipos y el desconocimiento de un objetivo en común.

Pregunta 5. ¿La información se comparte oportunamente a todos los miembros del equipo de trabajo?



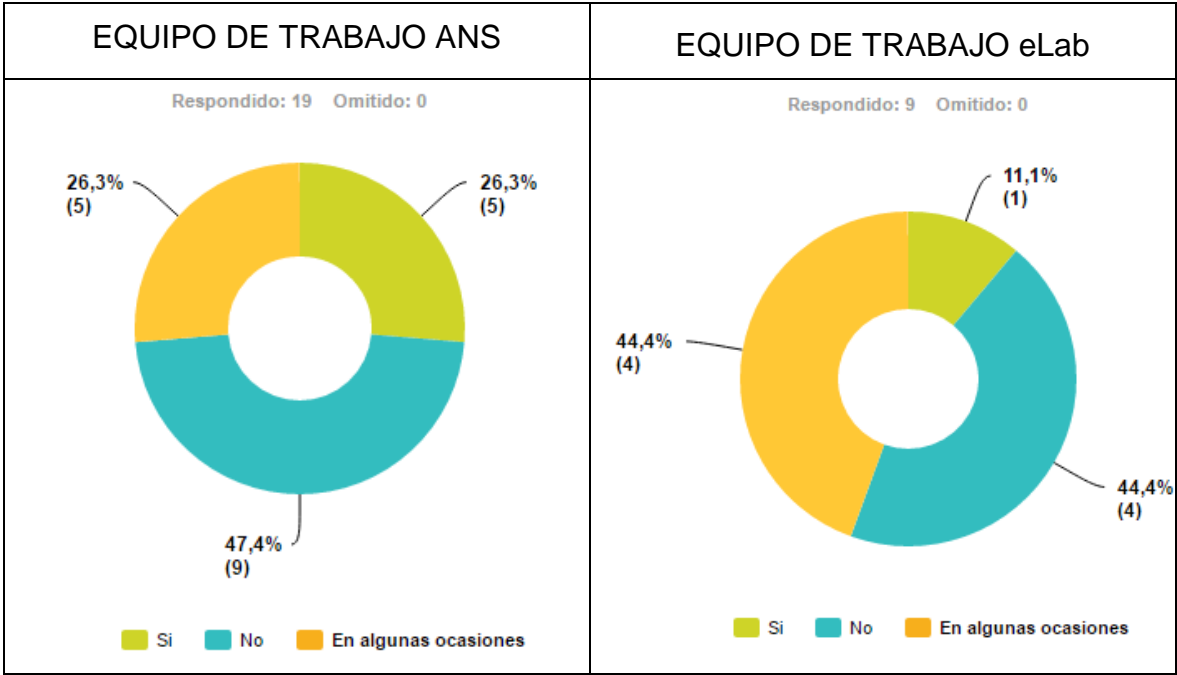
Opciones de respuesta	Respuestas Equipo ANS		Respuestas Equipo eLab	
	Porcentaje	No. Respuestas	Porcentaje	No. Respuestas
Si	21.1%	4	0.0%	0
No	52.6%	10	55.6%	5
En algunas ocasiones	26.3%	5	44.4%	4
Total		19		9

Fuente: Elaboración propia con resultados obtenidos desde Survey Monkey, 2016.

Los resultados en esta pregunta para el equipo ANS, muestran que 10 integrantes respondieron que la información no les llega oportunamente, 5 dijeron que en algunas ocasiones y 4 dijeron que si se comparte oportunamente. Para el equipo eLab, 5 integrantes respondieron que no les llega la información, los restantes dicen que solo en algunas ocasiones. Entonces de los 9 integrantes en este equipo no hubo uno solo que dijera que si les llega la información oportunamente.

Con los resultados obtenidos se hace evidente que la percepción general de ambos equipos, es que la información no se les comparte de forma oportuna.

Pregunta 6 ¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes equipos de esta organización?



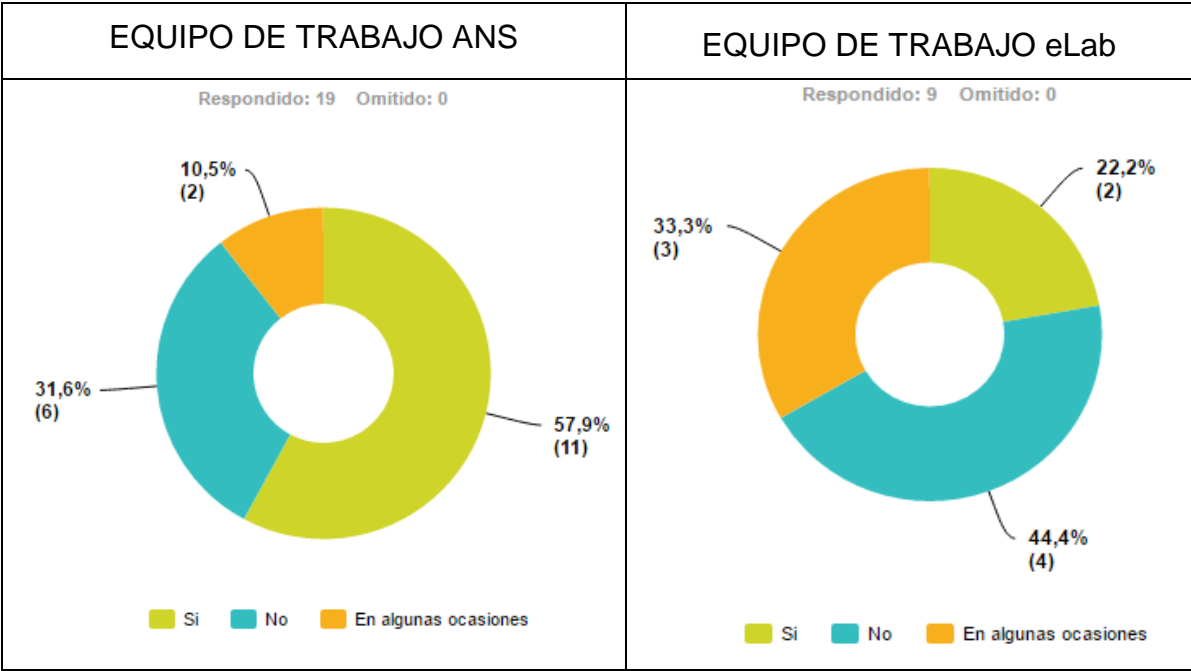
Opciones de respuesta	Respuestas Equipo ANS		Respuestas Equipo eLab	
	Porcentaje	No. Respuestas	Porcentaje	No. Respuestas
Si	26.3%	5	11.1%	1
No	47.4%	9	44.4%	4
En algunas ocasiones	26.3%	5	44.4%	4
Total		19		9

Fuente: Elaboración propia con resultados obtenidos desde Survey Monkey, 2016.

Los resultados muestran que para el equipo ANS, 9 integrantes del equipo piensan que no se fomenta la cooperación entre los equipos, otros 5 respondieron que en algunas ocasiones y el resto que si se fomenta. En las respuestas del equipo eLab se observa que 4 integrantes dijeron que no, pero los otros 4 contestaron que en algunas ocasiones y uno dijo que si se fomenta.

Por lo tanto, los resultados muestran que la mitad de los integrantes piensan que si se fomenta la cooperación y la otra mitad que no es así, entonces esta pregunta podría generar controversia entre los participantes del equipo.

Pregunta 7. ¿Cuándo existen desacuerdos se trabaja en ellos para encontrar soluciones viables para los equipos?



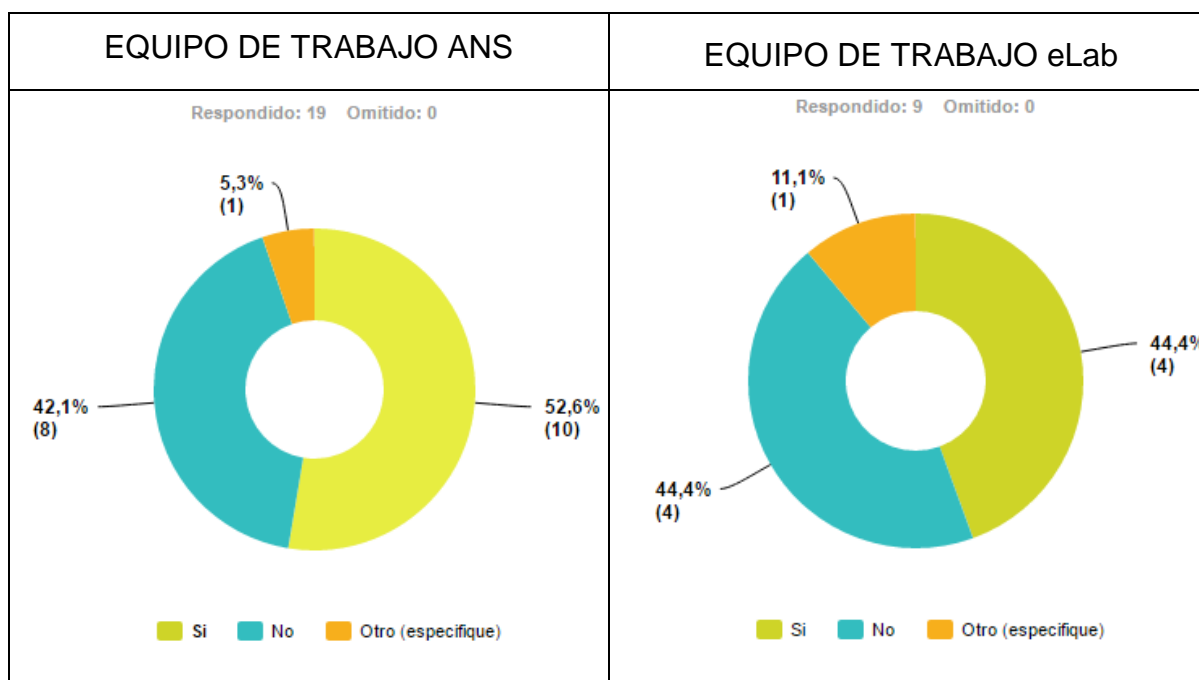
Opciones de respuesta	Respuestas Equipo ANS		Respuestas Equipo eLab	
	Porcentaje	No. Respuestas	Porcentaje	No. Respuestas
Si	57.9%	11	22.2%	2
No	31.6%	6	44.4%	4
En algunas ocasiones	10.5%	2	33.3%	3
Total		19		9

Fuente: Elaboración propia con resultados obtenidos desde Survey Monkey, 2016.

Se observa que para el equipo ANS un poco más de la mitad de sus integrantes (57.9%) piensan que si existe apoyo para la solución de conflictos entre los equipos, un 10.5% dijo que en algunas ocasiones y solo el 31.6% dijo que no se trabajaba en encontrar una solución a los desacuerdos. En el equipo de eLab los resultados variaron, el 22.2% respondió que si se trabaja en encontrar soluciones, el 33.3% dijo que solo en algunas ocasiones y el 44.4% dijo que no.

Por lo tanto en el equipo ANS se observa que si hay apoyo para resolver los desacuerdos entre los equipos, pero para el proyecto del equipo eLab los integrantes perciben que no existe mucho apoyo para encontrar soluciones cuando existen desacuerdos.

Pregunta 8. ¿Trabajar con una persona que está en otra área o departamento, es como trabajar con alguien de otra organización?



Opciones de respuesta	Respuestas Equipo ANS		Respuestas Equipo eLab	
	Porcentaje	No. Respuestas	Porcentaje	No. Respuestas
Si	52.6%	10	44.4%	4
No	42.1%	8	44.4%	4
Otro (especifique)	5.3%	1	11.1%	1
Total		19		9

Otro Equipo ANS (especifique)	A veces
----------------------------------	---------

Otro Equipo eLab (especifique)	En algunas ocasiones
-----------------------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia con resultados obtenidos desde Survey Monkey, 2016.

Para el equipo ANS, un poco más de la mitad del equipo (52.6%) piensa que trabajar con una persona de otro departamento es como trabajar con alguien totalmente ajeno a la organización, esta percepción se puede deber a la dificultad en la comunicación e incluso por la desigualdad de cultura lo que ocasiona que los integrantes piensen de forma muy distinta. Pero como se observa, la diferencia con respecto a los integrantes que piensan de forma contraria es muy pequeña.

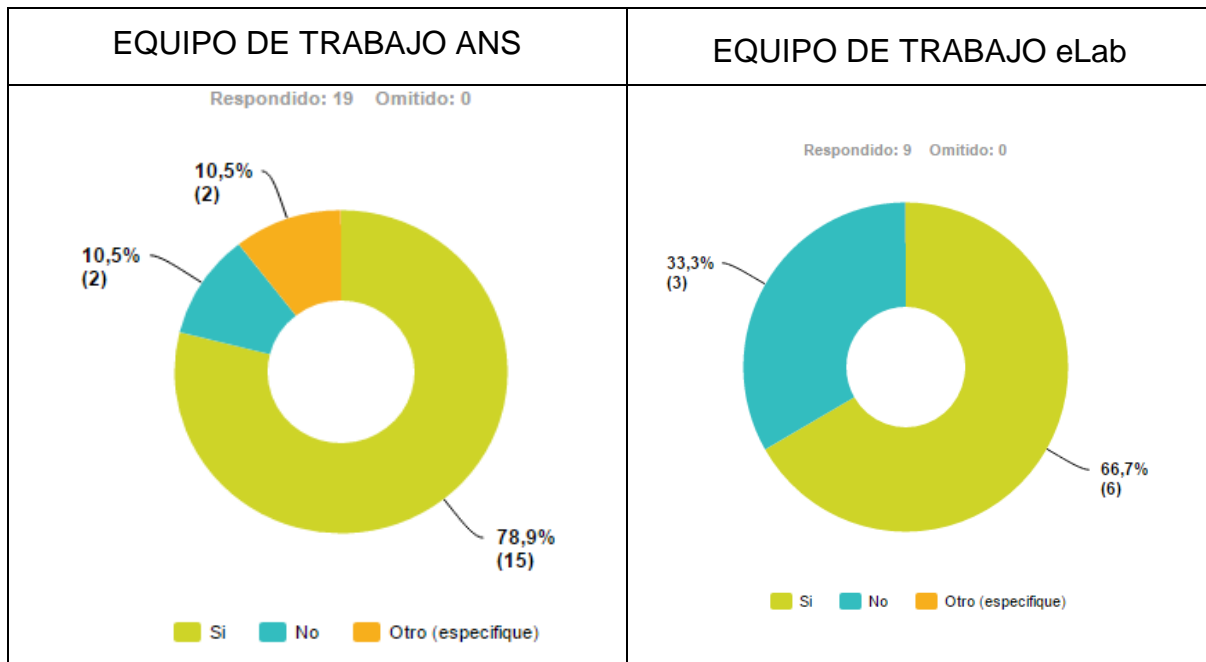
En el caso del equipo eLab existe un empate entre las percepciones de los integrantes del equipo, 44.4% opinan que sí y el otro 44.4% opinan que no, solo existe un integrante que opino que en algunas ocasiones trabajar con una persona que está en otro equipo es como trabajar con alguien de otra organización. Para ambos equipos las respuestas sobre esta pregunta se encuentran muy divididas, casi la mitad de cada equipo piensa que si existe buena comunicación con las otras áreas y la otra mitad piensa que las áreas se comunican en lenguajes diferentes o poco claros.

Con los resultados de las preguntas 4 a la 8, se analiza el segundo bloque de la encuesta, sobre el nivel de comunicación dentro y fuera de los equipos.

En resumen, la percepción general de los integrantes muestra que los equipos de trabajo Outsourcing de TI no comparten una visión en común con los equipos de trabajo del cliente, ya que la información no se les distribuye o comparte de forma completa y oportuna, además la cooperación entre los equipos no se percibe de forma clara, pues las respuestas de los integrantes son contradictorias, la mitad dice que sí y la otra mitad que no. Sin embargo los integrantes en su mayoría se sienten apoyados para encontrar soluciones viables ante los desacuerdos que se han presentado entre los equipos.

Por último, aproximadamente la mitad de los integrantes perciben barreras de comunicación al relacionarse con los integrantes de otros departamentos dentro de la organización.

Pregunta 9. ¿El personal del equipo cree que puede tener un impacto positivo dentro de la organización?



Opciones de respuesta	Respuestas Equipo ANS		Respuestas Equipo eLab	
	Porcentaje	No. Respuestas	Porcentaje	No. Respuestas
Si	78.9%	15	66.7%	6
No	10.5%	2	33.3%	3
Otro (especifique)	10.5%	2	0.0%	0
Total		19		9

Otro Equipo ANS (especifique)	El personal esta desmotivado
	Depende mucho de las personas y su actitud

Fuente: Elaboración propia con resultados obtenidos desde Survey Monkey, 2016.

El resultado del equipo ANS para esta pregunta, muestra que el 78.9% de los integrantes indicaron que si puede tener un impacto positivo para el cliente el trabajo que realizan dentro de la organización, un 10.5% comento que no y el 10.5% restante comento sentirse desmotivado o que la respuesta podría depender de la persona y su actitud. En el equipo eLab, 66.7% de los integrantes comento que si creían que su trabajo tiene un impacto positivo dentro de la organización contratante y el resto un 33.3% dijo que no lo creía y nadie especifico el detalle de su respuesta.

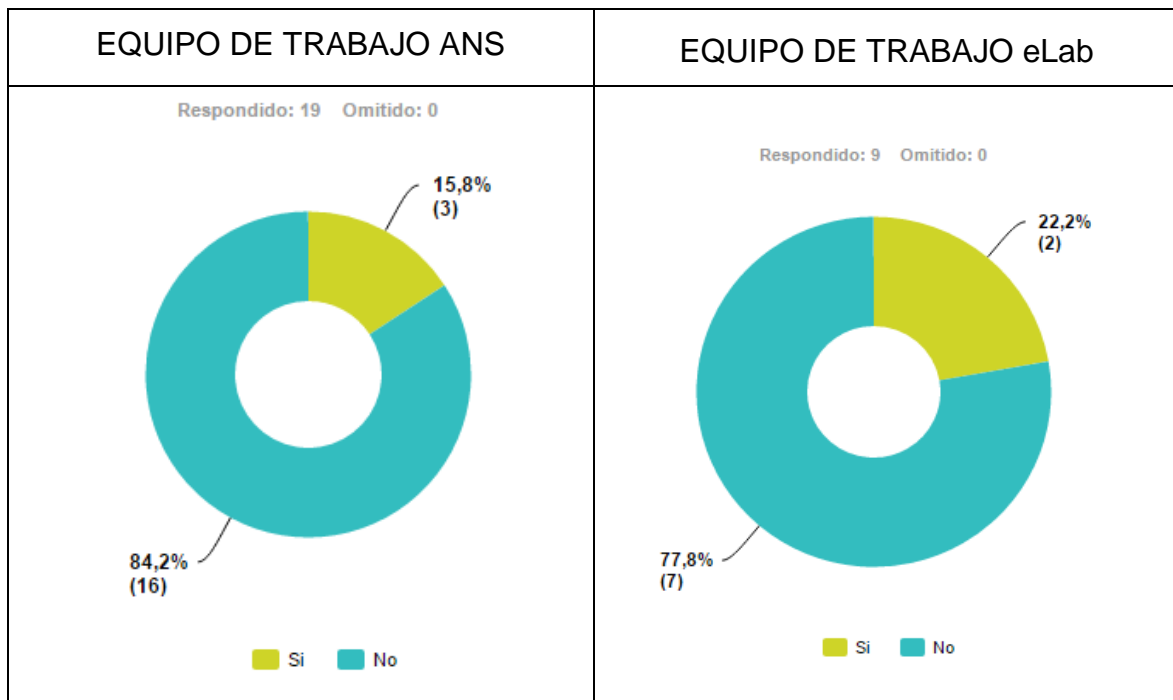
Es importante analizar el resultado de esta pregunta, la cual busca conocer el estado de ánimo que tienen los integrantes de los equipos de trabajo de Outsourcing de TI, ya que una respuesta positiva en la mayoría de los integrantes del equipo, como la que se obtuvo, nos indica que los integrantes del equipo se encuentran motivados y seguros de que su trabajo tiene valor y este se refleja en los resultados obtenidos dentro de la organización contratante. Una respuesta negativa en la mayoría de los integrantes del equipo indicaría una desmotivación grupal, sin embargo aún una sola persona desmotivada puede transferir a sus compañeros su descontento. Por lo que es importante poner fin a esa situación y evitar que posteriormente esto suceda.

Para que el equipo de trabajo se encuentre motivado y comprometido en cumplir los objetivos planteados, el rol del líder es fundamental.

Se requiere un líder que genere las condiciones para que el equipo logre el éxito, por ejemplo, debe encargarse de mantener una visión compartida entre los integrantes del equipo, generar confianza para asegurar una buena comunicación, apoyar en la solución de conflictos entre los integrantes y hacia el equipo de trabajo, facilitar la discusión para que el equipo reflexione sobre su propio desempeño, entre otros (Arana, 2008).

De esta manera con el apoyo del líder se desarrollara un equipo motivado y bien dirigido que puede generar un impacto muy positivo dentro de la organización a la que presta sus servicios (Borjas, 2011).

Pregunta 10. ¿Trabajar en esta organización es como formar parte de un mismo equipo?



Opciones de respuesta	Respuestas Equipo ANS		Respuestas Equipo eLab	
	Porcentaje	No. Respuestas	Porcentaje	No. Respuestas
Si	15.8%	3	22.2%	2
No	84.2%	16	77.8%	7
Total		19		9

Fuente: Elaboración propia con resultados obtenidos desde Survey Monkey, 2016.

Para esta última pregunta en ambos casos de estudio, se observa que la mayoría de los integrantes comento no sentirse parte de un mismo equipo dentro de la organización del cliente. En el equipo ANS el 84.2% de los integrantes respondieron no a esta pregunta. Para el equipo eLab el 77.8% de los integrantes respondió de la misma forma, por lo tanto, la percepción general es la de no formar parte del mismo equipo dentro de la organización contratante.

Con esta pregunta se concluyó la encuesta y el tercer bloque sobre el estado de ánimo y sentido de pertenencia de los integrantes del equipo de trabajo de Outsourcing de TI dentro de la organización. Como se describió anteriormente, los integrantes se encuentran motivados, pero se sienten excluidos en formar parte de un mismo equipo dentro de la organización contratante.

3.4 Recopilación de resultados

Los resultados obtenidos en este capítulo muestran la apreciación del observante de los estudios de caso y la encuesta aplicada a los integrantes de los equipos de trabajo de TI. En el análisis de los estudios de caso, se observó la falta de alineación debido a la deficiencia o incapacidad de comunicación, luchas de poder entre equipos o rivalidades interdepartamentales, entre otros conflictos.

En cuanto a la encuesta aplicada, se muestra que los integrantes de los equipos no tienen un conocimiento claro de los planes y estrategias de las empresas, lo cual se puede atribuir al aislamiento y falta de colaboración entre los equipos e incluso por el acceso restringido o poco oportuno de la información sobre los cambios o sucesos que acontecerán en las empresas. También se muestra con las encuestas que la comunicación entre los equipos es deficiente y que el estado de ánimo en los equipo ha decaído al no sentirse parte del mismo equipo dentro de la organización contratante. No obstante, los integrantes muestran signos de motivación al saber que su trabajo tiene valor y aporta un impacto positivo. Por todo lo anterior, se confirma la carencia de alineación entre los equipos de trabajo dentro de las organizaciones de estudio.

3.5 Diseño de la estrategia

Como se ha comentado a lo largo del desarrollo de este trabajo, existen varios factores necesarios para que prospere una relación de cooperación entre los integrantes de los equipos de Outsourcing de TI y los equipos de trabajo del negocio, factores como la confianza, una buena comunicación a todos los niveles (Rodríguez, 2015), un buen ejercicio de liderazgo que guíe y apoye hacia una simetría cultural (Borjas, 2011) y la cooperación entre los equipos (Arana, 2008).

Con el apoyo de estos elementos fundamentales, se propicia el alineamiento de los equipos hacia el cumplimiento de los objetivos en las empresas, del mismo modo se crea valor en conjunto, cooperando para coordinar los esfuerzos hacia alcanzar los resultados deseados. Sin embargo, estos elementos en la mayoría de los casos no se desarrollan de la forma adecuada, por lo cual la relación entre los equipos frecuentemente no prospera.

Sin la existencia de esta relación, se corre el riesgo de perder oportunidades potenciales de crecimiento que existen al unir recursos altamente especializados con las necesidades del negocio y enfocados en lograr un objetivo común. Los riesgos pueden ser principalmente, el incumplimiento de los objetivos, o el cumplimiento sin la calidad esperada. Por lo tanto, es importante que la relación de cooperación entre los equipos de trabajo se considere con notable seriedad en una organización, debido a que la interrelación entre los integrantes de los equipos, suele ser compleja y necesita estar bien gestionada.

En la actualidad, existen diversos modelos de gestión utilizados para conseguir la alineación estratégica, teniendo todos en común la necesidad de alinear las distintas áreas internas de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estos modelos se conforman de metodologías y planes que se enfocan en solo algunos de los factores antes mencionados, en etapas específicas del proceso. Por ejemplo, el modelo CMI (Descrito dentro de las herramientas de planeación estratégica), se basa en compartir la visión y estrategia a todos los involucrados, de este modo todos los esfuerzos e iniciativas de la organización podrán alinearse con los procesos necesarios hacia la transformación (Norton, 2009). Sin embargo es importante abarcar en su totalidad los factores humanos de los cuales depende la alineación de los equipos de trabajo.

En consecuencia a lo descrito durante este capítulo, a continuación se propone una estrategia enfocada en alinear los equipos de trabajo del proveedor de servicios de TI y del negocio, considerando todos los factores humanos que se requieren para que se genere una relación de colaboración y cooperación entre todos los involucrados.

3.5.1 Estrategia para la alineación de los equipos de trabajo

Esta propuesta se basa en una serie de fases para lograr de manera eficiente la alineación entre los equipos de trabajo. Su propósito es eliminar la separación que existe usualmente entre los integrantes del equipo proveedor de servicios de TI con los integrantes del equipo de trabajo perteneciente a la organización contratante, para aumentar la confianza del equipo, incrementar el sentido de pertenecía, eliminar los conflictos internos y la falta de compromiso mediante estrategias de comunicación para así, mantener equipos motivados que unifiquen sus esfuerzos y valores hacia el mismo objetivo común.

Las fases propuestas para la alineación de los equipos de trabajo de TI y del negocio se presentan a continuación.

Fase 1. Conocimiento

Como ya hemos mencionado, un problema recurrente dentro de los equipos de trabajo, es que la estrategia corporativa es desconocida para los integrantes del equipo proveedor de servicios de TI o, si se conoce, es poco clara y por tal motivo no se comprende la visión, misión y objetivos estratégicos (Ander, 2007), por lo tanto no existe una dirección común con el equipo de la organización contratante y como consecuencia no se da la alineación de los equipos.

Por esta razón, el primer paso para la alineación, es conseguir que el personal de Outsourcing de TI cuente con el conocimiento completo de la estrategia del negocio, es decir, se debe estandarizar el conocimiento de los objetivos que se deben cumplir y como se deben cumplir.

Para lograrlo, las áreas de capacitación de la organización deben participar activamente y en conjunto con el personal de Outsourcing de TI, con el fin de ser capacitados a través de pláticas, cursos o documentación, de este modo incrementar el conocimiento sobre el negocio, el rol que desempeñan y el impacto de las actividades a su cargo. Los líderes del personal de Outsourcing de TI, deben colaborar con sus pares del negocio para estar siempre informados y participar de forma activa y directa en la definición de los planes y estrategias de los proyectos que les corresponden.

Es indispensable involucrar a todos los elementos del equipo de Outsourcing de TI en el conocimiento del plan estratégico, iniciativas y definiciones de los proyectos en los que participan, para garantizar que los resultados estén alineados a las estrategias de negocio. Si el conocimiento se adquiere de la forma adecuada, este se conserva y se comparte.

Este factor propicia un mejor clima laboral y el desarrollo de una identidad corporativa, debido a que los integrantes de equipo entienden el por qué están trabajando y para qué sirve dicho trabajo (Arana, 2008), de esta forma es más fácil conseguir la motivación y el compromiso de los integrantes del equipo.

Fase 2. Comunicación

Es muy común, encontrar organizaciones donde el personal del negocio piensa que el equipo de TI es costoso y que no está capacitado para trabajar eficazmente dentro de la organización. Por su parte, el equipo de TI, ve al cliente incapaz de solicitar las soluciones adecuadas que requiere para su negocio. Entonces el equipo de TI propone soluciones robustas y sus contrapartes del negocio solo se enfocan en las situaciones que impactan de forma inmediata a la organización. Es de esta forma, que para un gran número de empresas la comunicación con el equipo proveedor de TI parece un tema imposible de manejar.

Con este quiebre en las líneas de comunicación, es frecuente que la productividad disminuya, aumenten los conflictos e incertidumbre y exista desvío en el cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto, se deben evitar y eliminar los problemas o barreras de comunicación entre los equipos de trabajo. Para lograrlo es importante que la organización propicie un ambiente de comunicación y cooperación entre los integrantes de los equipos de trabajo.

Desde el inicio de la relación estratégica Cliente – Proveedor, se debe acordar que el equipo de TI y el equipo del negocio no pueden trabajar de forma aislada (Taype, 2006), ya que ambos equipos deben colaborar y apoyarse entre sí, puesto que persiguen el mismo objetivo. De esta forma, será más fácil resolver los conflictos internos al identificarse como parte de un mismo equipo.

Para mantener la alineación se requiere una excelente comunicación entre los integrantes de los equipos y de los líderes con sus pares, se deben abrir todas las vías de comunicación necesarias con el fin de que todos los involucrados estén informados y comunicados, con lo cual se incrementa la confianza, la participación, el compromiso individual e influye positivamente en la eficiencia y productividad del equipo (Borjas, 2011).

Fase 3. Liderazgo

La figura del líder es fundamental para lograr y mantener la alineación, cuando el liderazgo en los equipos de trabajo se ejerce de forma incorrecta se pierde el objetivo del equipo, no existe buena comunicación, se presentan conflictos, falta de compromiso, falta de responsabilidad, desconfianza y desmotivación (Rodríguez, 2015), lo cual a menudo es señal de la falta de visión y rumbo del equipo de trabajo.

Entonces, para tener un equipo alineado, se requiere de un líder que sea capaz de cumplir adecuadamente con su misión, la cual es, comunicar la visión y los valores de la organización, propiciar un clima de armonía, coordinar las capacidades y talentos de los miembros del equipo para cumplir con los objetivos del negocio, reconocer el esfuerzo del equipo y fomentar el reconocimiento de la organización contratante del mismo, impulsar la comunicación, contribuir a la cohesión del equipo, fomentar la cooperación entre los integrantes del equipo, propiciar el sentido de pertenencia hacia el equipo, propiciar el respeto entre los integrantes, la empatía, la confianza, el compromiso y la responsabilidad (Arana, 2008). También es responsabilidad del líder, alinear y probablemente realinear al equipo de trabajo, debido a que el alineamiento es un proceso que requiere revisión y control constante a través de la retroalimentación de cada uno de los integrantes en el entorno y dentro de la organización.

Por lo tanto, la importancia del liderazgo es primordial y relevante, su función debe iniciar por el equipo al que dirige y posteriormente contribuir con las mismas funciones hacia los equipos con los que colabora a fin de crear una cultura de trabajo conjunta, para lograr que los integrantes de los equipos (TI y del negocio) se unan para trabajar orientados hacia una misma visión compartida.

Fase 4. Cultura organizacional

La cultura organizacional, definida en el capítulo 1, es un conjunto de ideas, creencias, valores, normas e historia que comparten los miembros de una organización (Minsal, 2007). El concepto de cultura organizacional es intangible, ya que no la podemos ver ni tocar, pero está presente y afecta todo lo que existe en una empresa (Borjas, 2011).

Esta se puede crear y dirigir de manea consciente, para lograrlo se debe tener la capacidad de comunicarla al personal, y así compartirla. Cuando se da una fusión entre compañías ya sea por una adquisición o asociación estratégica como es el caso que estamos abordando en este trabajo, se debe conocer que ambas compañías poseen valores, ideas y comportamientos, muchas veces diferentes a los presentes en su asociado. Es decir, se realiza la unión de dos culturas organizacionales diferentes.

Esta unión puede ser posible, pero surgen problemas cuando la cultura del equipo proveedor de TI provoca conflictos sobre la cultura del equipo del negocio y viceversa. Estos conflictos pueden provocar un impacto en la productividad de los equipos, cuando no se consideran estas diferencias culturales. Por lo tanto, el choque ideológico puede manifestarse en su forma más grave, como la perdida de la alineación entre los equipos de trabajo y por consecuencia presentar una desviación en el alcance de los resultados esperados.

Para evitar esta posibilidad, se requiere hacer un análisis de las diferentes características y conductas de las culturas de los equipos de trabajo involucrados, con el propósito de detectar los valores y conductas más positivas y adecuadas para la organización contratante y que pueden contribuir en cumplir con los objetivos estratégicos, por ejemplo, la responsabilidad, la cooperación, el trabajo en equipo, etc. Mediante este análisis se pueden unificar las culturas con la intención de generar ideas comunes y de esta forma propiciar la creación de una nueva cultura con las conductas y valores adecuados para alcanzar los objetivos deseados. La generación de esta nueva cultura proporcionara un sentido de identidad organizacional y compromiso, influyendo positivamente en el comportamiento de los integrantes de los equipos.

Fase 5. Retroalimentación

En esta propuesta se recomienda comunicar la visión, los planes, objetivos y valores asociados, a través de la figura del líder. También desarrollar y potenciar las cualidades de los integrantes del equipo para mantenerlos motivados y enfocados en un mismo objetivo, generando una cultura propia con el fin de formar un clima organizacional de armonía.

Para lograrlo se requiere de la retroalimentación constante de lo que está sucediendo en el entorno, dentro de la organización y con los integrantes de los equipos. Se debe realizar de manera periódica en función de los criterios que se establezcan en conjunto (TI y negocio), con los cuales se permita calificar el grado de alineación que existe entre los equipos de trabajo dentro de la organización. Lo relevante en esta fase, es indicar que se requiere de un esfuerzo constante para mantener la alineación y es importante la retroalimentación para controlar y evitar su pérdida. Sin una retroalimentación continua, los equipos de trabajo se encontrarán a la deriva y la falta de alineamiento podría aparecer y prevalecer.

Por todo lo anterior, se infiere que la alineación de los equipos de trabajo, es un proceso que requiere tiempo y además nunca termina. En la figura 9, se muestran las fases que se deben contemplar en la estrategia propuesta para lograr la alineación en los equipos de trabajo del cliente con el proveedor de TI.

Figura 9. Fases de la estrategia para la alineación de los equipos de trabajo



Fuente: Elaboración propia, propuesta estratégica para la alineación de equipos de trabajo, 2016.



Conclusiones



Conclusiones

En el trabajo desarrollado en este documento, se hace evidente la importancia de la adopción de las TIC en el entorno organizacional, debido a los beneficios que se obtienen como la mejora de la productividad, el incremento en la competitividad, el valor agregado, entre otros.

Las herramientas de administración de las TIC, producen resultados de alto impacto para el negocio lo cual se refleja en la mejora del proceso en la toma de decisiones. Para este trabajo se analizó la correlación entre la planeación estratégica, la alineación y el Outsourcing, específicamente la relación existente de los equipos de trabajo entre el cliente y el proveedor de TI en dos ambientes organizacionales diferentes del sector financiero.

En estos entornos se verificó a través de la participación activa y mediante los resultados de una encuesta aplicada a los integrantes de los equipos de trabajo de Outsourcing de TI, que estos equipos no se encuentran alineados hacia los objetivos estratégicos de la empresa contratante y por consecuencia tampoco se encuentran alineados con los equipos de trabajo del negocio. Se observa entonces, la relevancia que tienen los equipos de trabajo y su interacción para asegurar el éxito en el cumplimiento de los objetivos, es decir si los equipos están alineados, los esfuerzos de ambos equipos se enfocaran hacia el mismo objetivo estratégico, en caso contrario es probable el incumplimiento de ellos.

Durante el análisis de los resultados se identificaron factores clave que se requieren controlar para conseguir la alineación entre los equipos de trabajo y en base a estos elementos, se propuso una estrategia para llevarla a cabo. Esta propuesta inicia con la fase de conocimiento la cual da a conocer a los integrantes de los equipos la misión, los objetivos, el rol que desempeñan los participantes, entre otros datos, para que de esta manera, el personal comprenda su función y hacia dónde se dirige la organización.

Para lograr que la información se conozca y distribuya, se aplica la fase de comunicación, para mantener un dialogo abierto hacia todos los involucrados, promover la confianza y participación de los integrantes.

La fase tres de liderazgo se realiza mediante el apoyo de los líderes, los cuales tienen la capacidad de conducir al equipo de forma eficaz, identificando las actitudes y comportamientos presentes en cada uno de sus integrantes para lograr en ellos un alto nivel de compromiso y potencializar sus cualidades. Es necesario estandarizar las creencias, valores y conductas entre los equipos para eliminar conflictos y para lograrlo en la fase cuatro, se realiza una revisión de la cultura organizacional de ambas empresas para unificar las conductas que mejor se adapten al cumplimiento de los objetivos requeridos.

Por último en la fase cinco, se promueve la importancia de la retroalimentación de los integrantes de los equipos de trabajo, la cual debe hacerse de forma periódica para mantener la alineación, puesto que es vital estar alineados para garantizar un clima organizacional colaborativo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Como resultado del análisis presentado, se pueden confirmar que el objetivo general de este trabajo se cumplió puesto que se elaboró una propuesta para la alineación de los equipos de trabajo de TI con los equipos de trabajo del negocio, basada en los factores que se identificaron, para evitar la pérdida de alineación entre los equipos. De manera semejante, se cumplieron los objetivos específicos del trabajo, ya que se verificó el estado de alineamiento en el que se encuentran los equipos de Outsourcing de TI dentro de la organización contratante, se identificaron los factores relevantes que impactan en la alineación estratégica de los equipos de trabajo y se reportan cuáles son los riesgos por la falta de alineación como la desviación de los objetivos y la pérdida de la visión organizacional.

Se respondieron las preguntas planteadas al inicio del estudio: ¿El equipo externo de TI, se alinea a la planeación estratégica del cliente?, ¿El equipo externo de TI cumple con su propia planeación estratégica? y ¿Es posible unir las culturas de ambos equipos para enfocarse hacia el mismo objetivo?

Con fundamento en los resultados obtenidos en este trabajo, se verificó que el equipo externo de TI, no se alinea a la planeación estratégica del cliente y

tampoco cumple con la planeación estratégica de su propia empresa como se demostró en los resultados de la encuesta realizada.

Para responder a la última pregunta, se verifico en la literatura que es posible realizar la fusión de distintas culturas organizacionales con el fin de alinear las visiones de los integrantes de los equipos hacia el mismo propósito. Para la estrategia de alineación desarrollada, se propone elegir las características más positivas de ambas culturas organizacionales que se adecuen en satisfacer las necesidades del cliente, para posteriormente consolidarlas en una nueva cultura que será compartida por ambos equipos de trabajo y de esta forma todos los integrantes se enfocaran hacia el mismo objetivo.

En conclusión, un elemento estratégico es la alineación. La alineación de los integrantes del equipo y la interacción entre los equipos de trabajo, son factores fundamentales para determinar el éxito en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Conservar la alineación estratégica en los equipos de trabajo, es una tarea constante, la cual permite comprobar la dirección hacia donde se dirigen los esfuerzos y corroborar que los integrantes del equipo tienen clara la meta y objetivos a alcanzar.

El desarrollo de este trabajo nos permitió conocer la situación actual de los equipos de trabajo de TI en las organizaciones de estudio, mediante el análisis de los resultados obtenidos se propone una solución estratégica para realinear a los equipos de trabajo de TI con los del negocio tomando en cuenta los factores clave que se detectaron a través de las situaciones observadas y encuestas realizadas.

Con esta propuesta se pretende extrapolar el estudio hacia otras empresas que se encuentren en la misma situación, con la intención de mejorar su entorno laboral y el desempeño de sus equipos de trabajo. Tomando en cuenta principalmente los cinco factores que se identificaron como causantes de la pérdida de alineación (Conocimiento, comunicación, liderazgo, cultura organizacional y retroalimentación) y así mantener un mayor control sobre estos elementos durante todo el proceso en la gestión de la alineación.

Bibliografía

1. Almanza Martínez Maricela, Archundia Fernández Emigdio (2015). El Outsourcing y la Planeación Fiscal en México. Editado por Servicios Académicos Internacionales para eumed.net, México
2. AMECH (2016). Quiénes Somos. Disponible en: <http://www.amech.com.mx/quienes-somos/> Consultado 10 de marzo de 2016.
3. AMIPCI (2014). ¿QUÉ ES LA AMIPCI? Disponible en: <https://www.amipci.org.mx/es/que-es> Consultado 10 de febrero de 2016.
4. AMITI (20¿?). Quiénes somos. Disponible en: <http://amiti.org.mx/quienes-somos> Consultado 10 de febrero de 2016.
5. AMITI, CANIETI, FMD (2008). Visión México 2020: Políticas Públicas en Materia de Tecnologías de Información y Comunicaciones para Impulsar la competitividad de México. Instituto Mexicano para la Competitividad, México Disponible en: <http://www.politicadigital.com.mx/?P=leernoticiaprint&Article=126> Consultado 8 de febrero de 2016.
6. Ander Egg Ezequiel (2007). Introducción a la Planificación Estratégica. Editorial Hvmánitas, Argentina.
7. Arana Arnoldo (2008). Trabajo en equipo. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/el_lider_y_el_alineamiento_del_equipo_de_trabajo Consultado 12 de Mayo de 2016.
8. Aspe Bernal Mónica y Pérez Jácome Dionisio (2012). Agenda Digital México. Secretaría de Comunicaciones y Transportes, México.
9. Atkearney (2016). Global Services Location Index. Disponible en: <https://www.atkearney.com/strategic-it/global-services-location-index> Consultado 09 de Mayo de 2016.
10. Atkearney (2016). Who We Are. Disponible en: <http://www.atkearney.com.mx/about-us/who-we-are> Consultado 09 de Mayo de 2016.

11. Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, 27(1).
12. Booth Tamzin (2013). Special report: Outsourcing and offshoring. *The Economist*. Disponible en: <http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2013/01/special-report-outsourcing-and-offshoring> Consultado 10 de Abril de 2016.
13. Borjas, L. (2011). *Cultura y liderazgo basado en aprendizaje organizacional: un enfoque desde la complementariedad*. Múnich: EAE
14. Bueno Campos Eduardo, Cruz Roche Ignacio, Durán Juan José. (2007) *Economía de la empresa, análisis de las decisiones empresariales*. Editorial Pirámide, España.
15. Camejo Joanna. (2012). Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos? Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/> Consultado 12 de Abril de 2016.
16. CANIETI (2012). Hay 38 clústeres mexicanos Disponible en: http://canieti.org/Comunicacion/noticias/vista/12-04-09/Hay_38_cl%C3%BAsteres_mexicanos.aspx Consultado 12 de febrero de 2016.
17. CANIETI (2012). ¿Quiénes somos? Disponible en: <http://www.canieti.org/canieti/quienessomos.aspx> Consultado 9 de febrero de 2016.
18. Castells Manuel (2005). *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura*, en la *Sociedad Red*. Vol. 1, Sexta Edición, Editorial Siglo XXI, México.
19. Castillo Varas Gerardo (2016). *Outsourcing y tecnologías de la información en México* Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Outsourcing-tecnologias-informacion-mexico/> Consultado 12 de febrero de 2016.
20. ConocimientosWeb.net (2016). ¿Cómo se desarrolla el proceso de la comunicación? Disponible en: <http://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha12578.html> Consultado 6 de febrero de 2016.

21. Contactopyme (20¿?). Sistema para la Subcontratación Industrial. Disponible en: <http://www.contactopyme.gob.mx/ssi/Infogral/Definicion.asp?>
Consultado 16 de febrero de 2016.
22. Cordón Pozo Eulogio, Fuentes Fuentes María del Mar (2011). Fundamentos de dirección y administración de empresas. Ediciones Pirámide, España
23. Chetty, S. (1996). The case study method for research in small and medium sized firms. *International Small Business Journal*, 15.
24. Crece Negocios (2016). Concepto e importancia de la planeación. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/concepto-e-importancia-de-la-planeacion/>
Consultado 22 de marzo de 2016.
25. Dávila, Antonio (1999). Nuevas herramientas de gestión: El cuadro de mando integral. *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, número 75. Barcelona
26. Definicion.de (2016). Telecomunicación.
Disponible en: <http://definicion.de/telecomunicacion/> Consultado 6 de febrero de 2016.
27. Desai J. (2010). *Service Level Agreements: A Legal and Practical Guide*. UK, IT Governance Publishing.
28. Fong Reynoso (2005). El estudio de casos en la investigación de la ventaja competitiva: criterios a evaluar. Comunicación presentada en el XIV International Conference AEDEM (Asociación Europea de Economía y Empresa), México.
29. Fórneas Carro José Ramón (2008). *Outsourcing: Saque el máximo partido de sus proveedores*. Editorial Gesbiblo, España.
30. Fred R. David (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial. Pearson Prentice Hall, México.
31. Gartner, Inc. and/or its Affiliates (2016). About Gartner. Disponible en: <http://www.gartner.com/technology/about.jsp> Consultado 09 de Mayo de 2016.
32. González Cruz Maité (2011). Impacto de las TIC en los sistemas educativos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/impacto-de-las-tic-en-los-sistemas-educativos/> Consultado 09 de Febrero de 2016.
33. González Ramírez María Reyes, Gascó Gascó José Luis, Llopis Taverner Juan (2014) *Outsourcing de sistemas de información: situación actual, evolución y*

- tendencias. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 21(2)
34. Handfield Rob (2006). A Brief History of Outsourcing. Supply Chain Management Resource, North Carolina State University, USA.
Disponible en: <https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-Outsourcing>
Consultado 12 de febrero de 2016.
35. IBM.(2003) Aligning relationships: Optimizing the value of strategic Outsourcing. Disponible en: www.ibm.com/services/us/so/pdf/aligning_relationships.pdf
Consultado 01 de Junio de 2016.
36. Kaplan Robert S, Norton David P. (2007). Alignment: incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico en toda la organización. Editorial Gestión 2000, España.
37. KPMG México (2015). Perspectivas de la Alta Dirección en México 2015. Décima edición. Disponible en: <http://www.kpmgmexico.com.mx/perspectivas-2015/Estudio/Perspectivas-de-la-Alta-Direcci%C3%B3n-en-M%C3%A9xico-2015.pdf> Consultado 18 de febrero de 2016.
38. Marín José Nicolás, Montiel Eduardo (1994). Estrategia Diseño y Ejecución Editorial Mc Graw-Hill, Segunda Edición, México.
39. Martínez Gutiérrez Javier (2011). Outsourcing. Editorial Oxford University Press, México.
40. MindTools (2016). Strategy Tools. Mapping out your best possible direction. Disponible en: https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_STR.htm
Consultado 11 de abril de 2016.
41. Minsal Pérez D., Pérez Rodríguez Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. Acimed. 16(3).
42. Morrissey George L. (1996). Pensamiento Estratégico, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1ra. Edición, México.
43. Morrison E. D., Ghose A. K., Dam H. K., Hinge K. G., Hoesch-Klohe K. (2011). Strategic Alignment of Business Processes. Research Online. University of Wollongong. Australia

44. Norton David P, Kaplan Robert S. (2009). El Cuadro de Mando Integral. Editorial Grupo Planeta, España.
45. Olmedo Gutiérrez R. (2016). Las mejores 30 empresas consultoras de México. Disponible en: <http://mundoejecutivo.com.mx/rankings/2015/05/21/mejores-30-empresas-consultoras-mexico> Consultado 20 de febrero de 2016.
46. Olsen Erica (2007). Strategic Planning for Dummies. Wiley Publishing, Inc, United States of America
47. Ontiveros Baeza Emilio, Martín Enríquez Álvaro (2011). Las TIC y el sector financiero del futuro. Editorial Ariel, España.
48. Oz Effy (2008). Administración de los sistemas de información. Quinta edición. Editorial Cengage Learning, México
49. Pérez Serrano Gloria (2007). Investigación cualitativa: retos e interrogantes. Editorial La Muralla, España.
50. Porter Michael E. (2009). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Editorial Pirámide, México.
51. Quees.la (2016) ¿Qué es la información?
Disponible en: <http://quees.la/informacion/> Consultado 5 de febrero de 2016.
52. Quees.la (2016) ¿Qué es la tecnología?
Disponible en: <http://quees.la/tecnologia/> Consultado 5 de febrero de 2016.
53. Rodríguez Pesado María Guadalupe (2015). Trabajo en equipo y alineación de objetivos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/trabajo-en-equipo-y-alineacion-de-objetivos/> Consultado 12 de Mayo de 2016.
54. Romero José Antonio (2016). Outsourcing. Qué es y cómo se aplica
Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Outsourcing-que-es-y-como-se-aplica/> Consultado 15 de febrero de 2016.
55. Sánchez Bueno María José (2008). El proceso innovador y tecnológico: estrategias y apoyo público. Editorial Netbiblo, España.
56. Stanton William J., Etzel Michael J., Walker Bruce J. (2007). Fundamentos de marketing. Editorial McGraw-Hill, México.
57. Secretaría de Economía(2016). Acerca de Prosoft 3.0 Disponible en: <https://prosoft.economia.gob.mx/acercade/> Consultado 9 de febrero de 2016.

58. Secretaría de Economía (2016). Acciones y Programas Disponible en: <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/industria-y-comercio-innovacion>
Consultado 9 de febrero de 2016.
59. Sieber Sandra, Valor Josep, Porta Valentín (2006). Los sistemas de información en la empresa actual. Aspectos estratégicos y alternativas tácticas. Editorial McGraw-Hill, Madrid.
60. Simply Strategic Planning (2015). Strategic Planning Tools. Disponible en: <http://www.simply-strategic-planning.com/strategic-planning-tools.html>
Consultado 02 de abril de 2016.
61. Suárez y Alonso Ramón Carlos (2007). Tecnologías de la información y la comunicación. Introducción a los sistemas de información y de telecomunicación. Editorial Ideas propias, España.
62. Schneider Ben (2007). Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Grupo Editorial Norma, Lima.
63. Stake, Robert E. (1998). Investigación con estudio de casos. Ediciones Morata, España.
64. Stolovich Luis (1994). La tercerización: con qué se come? Editorial Ciedur-Dates, Uruguay
65. Taype Molina Martín (2006). Alianza cliente proveedor para una gestión logística exitosa. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/alianza-cliente-proveedor-para-una-gestion-logistica-exitosa/> Consultado 02 de marzo de 2016.
66. World Economic Forum (2015). The Global Information Technology Report 2015. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf
Consultado el 8 de febrero de 2016.



Anexos



Anexos

Anexo I

Encuesta para valorar la alineación estratégica entre equipos de trabajo

CUESTIONARIO PARA VALORAR LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA ENTRE EQUIPOS DE TRABAJO

VALORACION DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA EN EQUIPOS DE TRABAJO

FAVOR DE CONTESTAR COMPLETAMENTE ESTE CUESTIONARIO HASTA TERMINAR.
El presente instrumento es un cuestionario estructurado y dirigido al Personal Outsourcing
NOTA: Al referirnos a empresa u organización, se esta hablando acerca del cliente

1. ¿Esta empresa tiene una misión clara que le da significado y dirección al trabajo del equipo?

Si

No

No lo se

Otro (especifique)

2. ¿Esta empresa tiene una estrategia clara para el futuro?

Si

No

No lo se

Otro (especifique)

3. ¿Existe un acuerdo en tu propia empresa, sobre cuáles son las metas a cumplir y que papel desempeñamos en estas?

Si

No

No lo se

Otro (especifique)

4. ¿Las personas que están en diferentes equipos de la organización comparten una visión en común?

Si

No

No lo se

Otro (especifique)

5. ¿La información se comparte oportunamente a todos los miembros del equipo de trabajo?

- Sí
- No
- En algunas ocasiones

6. ¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes equipos de esta organización?

- Sí
- No
- En algunas ocasiones

7. ¿Cuándo existen desacuerdos se trabaja en ellos para encontrar soluciones viables para los equipos?

- Sí
- No
- En algunas ocasiones

8. ¿Trabajar con una persona que está en otra área o departamento, es como trabajar con alguien de otra organización?

- Sí
- No
- Otro (especifique)

9. ¿El personal del equipo cree que puede tener un impacto positivo dentro de la organización?

- Sí
- No
- Otro (especifique)

10. Trabajar en esta organización es como formar parte de un mismo equipo?

- Sí
- No

Listo