

# SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS MICROEMPRESAS

**Editorial Centro de  
Investigaciones y  
Capacitaciones  
Interdisciplinarias SAS – CICI  
Cartagena – Colombia**

**ISBN: 978-628-95934-1-9**

## ***Autores Principales y Compiladores***

---

### ***Rubén García Ticllacuri***

Universidad Nacional de  
Huancavelica, Huancavelica,  
Perú  
ruben.garcia@cip.org.pe  
 <https://orcid.org/0000-0002-8232-1136>

### ***Manuel Castrejón Valdez***

Universidad Nacional de Huancavelica,  
Huancavelica, Perú  
manuel.castrejon@unh.edu.pe  
 <https://orcid.org/0000-0002-4535-3278>

### ***Edwin Rojas Felipe***

Universidad Nacional de  
Huancavelica, Huancavelica,  
Perú  
rojas.unh.epg@gmail.com.  
 <https://orcid.org/0000-0003-2284-7934>

### ***Nelly Olga Zela Payi***

Universidad Nacional del Altiplano, Puno,  
Perú nzela@unap.edu.pe  
 <https://orcid.org/0000-0001-9119-1102>

### ***José Luis Contreras Fernández***

Universidad Nacional de Huancavelica,  
Huancavelica, Perú  
jose.fernandez@unh.edu.pe  
 <https://orcid.org/0000-0003-1499-8396>

### ***María Soledad Porras Roque***

Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna,  
Perú de San Martín. mporrasr@unjbg.edu.pe  
 <https://orcid.org/0000-0001-8209-1177>

### ***Russbelt Yaulilahua Huacho***

Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú  
russbelt.yaulilahua@unh.edu.pe  
 <https://orcid.org/0000-0002-7007-3059>

Alain Fitzgerald Castro Alfaro: Editor

2023 – Sistemas de información gerencial en el desarrollo organizacional de las microempresas

Primer Volumen

**Autores:** Rubén García Ticllacuri, Manuel Castrejón Valdez, Edwin Rojas Felipe, Nelly Olga Zela Payi, José Luis Contreras Fernández, María Soledad Porras Roque, Russbelt Yaulilahua Huacho

**Versión Digital:** ISBN 978-628-95934-1-9

**Depósito Digital:** DD-015687

Editorial Centro de Investigaciones y Capacitaciones Interdisciplinarias SAS – CICI

Coordinadora: Nora González Pérez –Cartagena –Colombia

Portada: Mariapaula Valeria Ramírez Guerrero

Diagramación: Luis Fernando Solar

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales

Cartagena –Colombia, Septiembre 2023

***SISTEMAS DE INFORMACIÓN  
GERENCIAL EN EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL DE LAS  
MICROEMPRESAS***

Rubén García Ticllacuri

Manuel Castrejón Valdez

Edwin Rojas Felipe

Nelly Olga Zela Payi

José Luis Contreras Fernández

María Soledad Porras Roque

Russbelt Yaulilahua Huacho

Colombia

Latinoamérica

2023

## Contenido

1. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA .....	11
1.1 Objetivos de la investigación.....	14
1.2 Hipótesis .....	15
2. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 Sistemas de información gerencial .....	19
2.2. Desarrollo organizacional .....	32
2.3. La Proceso del desarrollo organizacional.....	42
2.4. Preocupación por la producción .....	43
3. METODOLOGÍA.....	59
3.1 Tipo de investigación .....	59
3.2 Método de investigación .....	59
3.3 Diseño de investigación.....	60
3.4 Población y muestra .....	61
3.5 Variables.....	62
3.6 Técnicas e instrumentos de investigación .....	63
3.7 Técnica del procesamiento y análisis de datos .....	64
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	66
4.1 Presentación e interpretación de datos.....	66
4.2 Discusión .....	84
4.3 Conclusión.....	86
4.4 Recomendaciones.....	87
4.5 Referencias.....	88
4.6 Anexos .....	93

## **PREFACIO**

El presente trabajo de investigación fue determinar cómo los sistemas de información gerencial influyen en el desarrollo organizacional de las microempresas dedicadas al acopio de fibra de alpaca en Huancavelica. El enfoque de investigación fue básico y se utilizó un nivel descriptivo-explicativo. Se aplicó un método descriptivo y un diseño descriptivo correlacional. La población objetivo consistió en 67 microempresarios de acopio de fibra de alpaca, se encuestó a una muestra de 57 microempresarios. Se recolectaron los datos a través de encuestas utilizando cuestionarios específicos.

Los resultados estadísticos obtenidos revelaron el 54.39% y el 42.11% de los encuestados afirmaron que la utilización de un sistema formal de recopilación integral y oportuna contribuye de manera efectiva en la toma de decisiones. Por otro lado, el 45.61% y el 38.60% de los encuestados indicaron que no existían sistemas y bases de datos, aunque los sistemas de información gerencial proporcionan información necesaria de manera regular en las microempresas. Además, el 63.16% y el 43.86% de los encuestados consideraron que el desarrollo organizacional debe caracterizarse por la productividad y contar con agentes de cambio internos y externos efectivos. Asimismo, el 68.42% y el 66.67% de los encuestados destacaron la importancia de la planificación de sistemas y las tecnologías de información, así como la necesidad de que la información proporcionada se ajuste a los requerimientos de las microempresas de acopio de fibra de alpaca. Por último, el 47.37% y el 40.35% de los encuestados señalaron la falta de formulación de estrategias y políticas en el desarrollo organizacional, y destacaron la importancia de aumentar los niveles de confianza para mejorar la competitividad de las microempresas.

Para realizar el análisis estadístico, se utilizó la prueba de chi-cuadrado como método no paramétrico, con un nivel de confianza del 95%. Los resultados demostraron una relación significativa ( $p < 0.05$ ) entre los sistemas de información gerencial y el desarrollo organizacional de las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica, lo cual respaldó la hipótesis alternativa ( $H_a$ ) y rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ).

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los sistemas de información gerencial (SIG) se han convertido en una necesidad imprescindible. Las empresas se enfrentan al desafío de gestionar volúmenes enormes de datos que requieren un análisis exhaustivo con el fin de extraer información relevante para la toma de decisiones acertadas. Los SIG se han posicionado como una herramienta fundamental para los gerentes y empresas en su búsqueda de lograr una excelencia operativa (Gordon, 2009).

La importancia de contar con un sistema de información gerencial (SIG) es una preocupación central para cualquier organización, las empresas no existen en un vacío, sino que deben coordinar sus operaciones con el entorno empresarial. La información relacionada con el mercado en el que operan, así como el conocimiento sobre sus clientes y competidores, la disponibilidad de capital, la capacidad del personal y las fuentes de suministro, adquieren una relevancia crucial.

El sistema de información gerencial (SIG) representa el entorno interno de las organizaciones o empresas. Los progresos en las áreas de ciencias del comportamiento, negocios y economía, así como el creciente uso de tecnologías informáticas libres de papel, se reflejan en el diseño de los sistemas de información gerencial. Es imprescindible contar con un SIG que sea capaz de integrar estos avances con las necesidades y capacidades específicas de la organización. Esto permitirá obtener información más frecuente y precisa, lo cual conducirá a la toma de decisiones más acertadas y a una mejora en la eficiencia operativa y gestión en general.

El sistema de información gerencial (SIG) desempeña un papel fundamental al ayudar a los gerentes y trabajadores a resolver problemas estructurados que suelen surgir a nivel táctico. Esto se logra mediante la provisión de datos provenientes de fuentes internas y externas, así como a través de un entorno informático y de comunicación amplio que puede ser aplicado a una variedad de problemas.

Además, el SIG ayuda en la predicción de tendencias y la identificación de oportunidades, al mismo tiempo que detecta problemas en la ejecución de los procesos establecidos. Esto facilita el seguimiento del desempeño organizacional y aumenta el control en los diferentes niveles de gestión, lo cual respalda la toma de decisiones coordinada.

En el mundo actual, la estrategia para mejorar el Desarrollo Organizacional (DO) se ha convertido en el principal medio de cambio para lograr una mayor eficiencia en las organizaciones, lo cual resulta indispensable. En este entorno altamente competitivo y en constante cambio, el DO se ha convertido en la técnica más utilizada por las empresas que buscan alcanzar mejoras continuas. Las organizaciones se enfrentan a la necesidad de aceptar el cambio y encontrar un equilibrio entre los objetivos organizacionales y los objetivos personales de quienes forman parte de ellas. Este enfoque se vuelve crucial para lograr el desarrollo y la adaptación necesarios en un entorno dinámico y altamente competitivo (Archiles, 1996).

En la actualidad, el factor humano desempeña un papel determinante en el logro de los objetivos y el éxito de una organización. Por tanto, resulta crucial trabajar en la motivación y el desempeño de las personas dentro de la organización. En este contexto, se llevó a cabo una investigación enfocada en los sistemas de información gerencial (SIG) y el desarrollo organizacional de las microempresas dedicadas a la producción de fibra de alpaca en Huancavelica. El propósito de esta investigación es contribuir a la mejora de la gestión empresarial en dichas microempresas.

La investigación se enfocó en la siguiente pregunta: ¿Cómo se relacionan los sistemas de información gerencial con el desarrollo organizacional de las microempresas de fibra de alpaca en Huancavelica? El objetivo principal fue determinar si los sistemas de información gerencial tienen una relación con el desarrollo organizacional de las microempresas encargadas del acopio de fibra de alpaca en Huancavelica.

La forma en que se ha planteado la problemática en esta investigación será de gran utilidad para los propietarios o dueños de las microempresas dedicadas al acopio de fibra de alpaca, tanto en la gestión actual como en la futura. Los datos e información obtenidos serán de gran relevancia para lograr la eficiencia y eficacia en la gestión empresarial de los microempresarios de Huancavelica. Esto les permitirá mejorar sus prácticas y tomar decisiones informadas para el crecimiento y el éxito de sus negocios.

El trabajo de investigación se ha estructurado en los siguientes capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del problema, descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación, formulación del problema, objetivos de la investigación, Justificación e importancia del estudio, factibilidad del estudio.

Capítulo II: Marco teórico. antecedentes de la investigación, bases teóricas, formulación de hipótesis, definición de términos, identificación de variables, operacionalización de variables.

Capítulo III: Metodología de la investigación, tipificación de la investigación, nivel de investigación, método de investigación y diseño de investigación, población, muestra y muestreo. técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Capítulo IV: Trabajo de campo, presentación e interpretación de datos, proceso de prueba de hipótesis, discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, se incluye la bibliografía y los anexos.

Los autores.

# Capítulo I

## EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

---

## **1. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA**

El eje central de esta investigación se centra en el estudio de los Sistemas de Información Gerencial (SIG) en el contexto y desempeño de las microempresas dedicadas al acopio de fibra de alpaca en la ciudad de Huancavelica. En este sentido, es pertinente comenzar con un resumen teórico sobre los SIG, seguido de la exposición de su importancia en el ámbito aplicativo de las microempresas acopiadoras de fibra de alpaca.

En el entorno social y económico actual, los SIG juegan un papel fundamental, especialmente para los propietarios, administradores o gerentes que deben tomar decisiones que abarcan aspectos como la capacidad financiera, la satisfacción de los clientes y el control de calidad. Los dueños de estas microempresas acopiadoras no pueden tomar decisiones que aseguren la supervivencia, expansión y rentabilidad de sus programas y organizaciones si el sistema de información gerencial no proporciona información completa, precisa y regular, como lo señalan O'Brien y otros (2001).

Así es, un sistema de información gerencial efectivo desempeña un papel fundamental al proporcionar a los administradores los datos necesarios para analizar la situación actual de la organización. Esto les permite identificar problemas inmediatos y encontrar soluciones adecuadas. Además, el sistema les ayuda a descubrir patrones y tendencias en los datos, lo que les permite formular objetivos apropiados para el futuro. Con la información proporcionada por el sistema de información gerencial, los administradores pueden tomar decisiones inteligentes sobre el uso de los recursos limitados disponibles, ya sean recursos humanos, financieros o materiales. Esto les permite optimizar el rendimiento de la organización y lograr resultados óptimos en términos de eficiencia y eficacia.

En la actualidad, las organizaciones tienen una creciente necesidad de contar con información actualizada, confiable y completa para poder tomar decisiones acertadas en relación al desempeño y ejecución de sus tareas. Según Thierauf (2011), un sistema de información gerencial cumple con esta función al recopilar datos de diversas funciones de una organización, lo que permite al administrador planificar, dar seguimiento y evaluar las operaciones y el rendimiento de la empresa de manera integral. Los sistemas de información gerencial (SIG) se componen de una colección de

sistemas de información interconectados que interactúan entre sí. Estos sistemas proporcionan información tanto para las necesidades operativas como para las necesidades de gestión de una organización. Esto implica que los SIG no solo brindan datos relacionados con las operaciones diarias de la empresa, sino también información relevante para la toma de decisiones a nivel gerencial. No obstante, Cohen (2000) enfatiza que se trata de un conjunto de sistemas de información y no de un sistema completo. Además, señala que teóricamente una computadora no es necesariamente un componente esencial de un sistema de información gerencial, pero en la práctica es poco probable encontrar un sistema de información gerencial sofisticado que carezca de las capacidades de procesamiento y herramientas que las computadoras ofrecen en la actualidad. La creación de un SIG eficaz requiere experiencia, tiempo y recursos financieros para generar información integrada, valiosa y completa.

La creación o mejora de un sistema de esta naturaleza es una tarea de gran magnitud dentro de una organización. Murdick y Ross (2010) proponen un proceso dividido en cuatro fases para orientar su desarrollo:

Fase 1: Conceptualización: En esta etapa, la institución debe identificar y clarificar sus necesidades, llevando a cabo una evaluación inicial de las diferentes alternativas viables. Como resultado de este análisis, se elaborará un documento estratégico que establecerá el curso de acción a seguir.

Fase 2: Evaluación detallada y diseño: En esta fase, la institución deberá realizar una evaluación minuciosa de los sistemas que podrían ser adquiridos. En caso de que se opte por modificar un sistema existente o diseñar uno personalizado, será necesario analizar los problemas de diseño de manera exhaustiva.

Fase 3: Desarrollo del sistema e implementación: En esta etapa, se procede a la construcción y puesta en marcha del sistema. Es el momento en el que se desarrollan las funcionalidades y características del sistema, y se lleva a cabo su implementación dentro de la organización.

Fase 4: Mantenimiento del sistema y control del SIG: En esta última fase, se realiza el mantenimiento continuo del sistema y se lleva a cabo un control riguroso del sistema de información gerencial. Esto implica la revisión periódica del sistema, la realización de modificaciones según sea necesario y la realización de auditorías para asegurar su correcto funcionamiento.

En la actualidad, las microempresas dedicadas al acopio de fibra de alpaca desempeñan un papel fundamental en la economía a nivel local, regional y nacional. Especialmente en aquellas áreas donde se encuentra este valioso recurso natural, que posee un alto valor económico y social. En estas localidades, donde no existen grandes y numerosas industrias que respalden la estructura económica relacionada con la crianza de alpacas, las microempresas desempeñan un papel crucial. Estas microempresas contribuyen significativamente a través de su producción y generación de empleo, asegurando una demanda constante de fibra de alpaca. Además, aportan dinamismo al progreso económico y contribuyen a mantener un equilibrio saludable en la sociedad. Su presencia no solo impulsa la economía local, sino que también promueve la conservación y el aprovechamiento sostenible de este recurso natural de alto valor.

Las microempresas se benefician de su tamaño al permitirles abordar actividades que las empresas más grandes no pueden realizar. Esto les brinda ventajas en términos de agilidad, flexibilidad y capacidad de respuesta, que son esenciales para enfrentar los desafíos de un mercado informal complejo y en constante cambio. No obstante, dirigir una microempresa no es una tarea sencilla, ya que requiere una gestión rigurosa en la que a menudo no hay suficiente tiempo para adquirir competencias o mejorar las habilidades directivas necesarias para lograr los niveles adecuados de eficacia y eficiencia.

La gestión rigurosa requiere, entre otras cosas, información confiable y en tiempo real sobre la cadena productiva de las microempresas. Aquí es donde se destaca el papel de la informática, que se ha vuelto uno de los aspectos más importantes a la hora de tomar decisiones acertadas para mejorar el rendimiento de las empresas, sin importar su tamaño. Aunque inicialmente los Sistemas de Información Gerencial (SIG) eran utilizados principalmente por grandes empresas, actualmente se han convertido en una necesidad vital para cualquier tipo de organización. Los SIG se posicionan como herramientas indispensables para el funcionamiento adecuado y la mejora de la productividad de las empresas, al ofrecer un control efectivo y permitir una adecuada administración de los recursos. El control eficaz implica, entre otras responsabilidades, considerar las oportunidades de negocio de la microempresa. Esto requiere el análisis de información real, oportuna y precisa que permita tomar decisiones inteligentes en el

momento adecuado, con el objetivo de optimizar el rendimiento de cada etapa de la cadena productiva de la fibra de alpaca. Sin embargo, en la realidad regional y local de la ciudad de Huancavelica, se evidencia una falta casi total en la implementación de Sistemas de Información Gerencial (SIG).

No obstante, se observa una notable apertura y disposición por parte de los integrantes de estas microempresas para estudiar y desarrollar adecuadamente los Sistemas de Información Gerencial (SIG). El objetivo es utilizar la información como base sólida para la toma de decisiones eficientes, especialmente en un entorno empresarial informal como el de la región de Huancavelica. Este enfoque requiere una actitud y predisposición por parte de los propietarios, administradores, directivos y el personal involucrado, con el objetivo principal de lograr el éxito en la gestión empresarial.

En resumen, el objetivo principal de esta investigación es comprender la relevancia de los sistemas de información gerencial (SIG) en el contexto de las microempresas dedicadas al acopio de fibra de alpaca. Se busca analizar cómo estos sistemas influyen en el desarrollo organizacional de este sector, considerando la creciente competencia debido a la globalización y los acuerdos comerciales como el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) y el Tratado de Promoción Comercial Andino (ATPDEA), los cuales tienen un impacto significativo en el ámbito empresarial.

## **1.1 Objetivos de la investigación**

### **A. La Objetivo general**

Determinar si los sistemas de información gerencial se relacionan con el desarrollo organizacional de las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica.

### **B. Objetivos específicos**

- Determinar si el sistema formal de recopilación e integración oportuna, eficaz y eficiente contribuye en la toma de decisiones.
- Establecer si la existencia de un sistema y base de datos se encuentran relacionadas con la proporción de información necesaria a los titulares de las microempresas de acopio de fibra de alpaca.

- Establecer si las modalidades que ayudan a mejorar la eficacia se encuentran relacionadas con las características que deben poseer las microempresas de acopio de fibra de alpaca para el desarrollo organizacional.
- Determinar si la planeación de sistema y las tecnologías de información se relaciona con la información que se proporciona y la requerida por las microempresas de acopio de fibra de alpaca.
- Determinar si la formulación de estrategias y políticas se relaciona con los objetivos existentes y la competitividad de las microempresas de acopio de fibra de alpaca.

## **1.2 Hipótesis**

### **A. Hipótesis general**

Los sistemas de información gerencial se relacionan con el desarrollo organizacional en las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica.

### **B. Hipótesis específico**

- El sistema formal de recopilación e integración oportuna, eficaz y eficiente contribuye a la toma de decisiones.
- La existencia de un sistema y base de datos está relacionada con la proporción de información necesaria a los titulares de las microempresas de acopio de fibra de alpaca.
- Las modalidades que ayudan a mejorar la eficacia están relacionadas con las características que deben poseer las microempresas acopiadoras de fibra de alpaca.
- La Planeación de sistema y las tecnologías de información se relaciona con la información que se proporciona y la requerida por las microempresas acopiadoras de fibra de alpaca.

- La formulación de estrategias y políticas está relacionada con los objetivos existentes y la competitividad de las microempresas acopiadoras de fibra de alpaca.



# Capítulo II

MARCO TEÓRICO

---

## **2. MARCO TEÓRICO**

Dentro de los estudios previos realizados se ha podido ubicar trabajos en relación a las variables de estudio.

### **2.1 Sistemas de información gerencial**

En su libro, los autores Harold Koontz y Heinz Weihrich (1998) definen el sistema de información gerencial como un sistema formal que se encarga de recopilar, integrar, comparar, analizar y distribuir información tanto interna como externa de la empresa, de manera oportuna, eficaz y eficiente. Este sistema debe adaptarse a las necesidades específicas de la organización y puede incluir información de rutina, informes de excepciones en puntos críticos y datos necesarios para la predicción del futuro.

El diseño de un sistema de información gerencial sigue los mismos principios que los sistemas y procedimientos generales de control. En la actualidad, el uso de tecnología electrónica, como computadoras, permite un procesamiento rápido y económico de grandes volúmenes de datos. Si se programa adecuadamente, una computadora puede analizar los datos en busca de conclusiones lógicas, clasificarlos y ponerlos a disposición de los administradores.

Es importante destacar que los datos por sí solos no constituyen información hasta que sean procesados de manera útil y efectiva, de modo que brinden un verdadero conocimiento y comprensión de la situación.

En su obra, los autores Stephen P. Robbins y Mary Coulter (1996) destacan que un sistema de información gerencial es aquel que proporciona a la gerencia la información necesaria de manera regular. Aunque no existe una definición única y universalmente aceptada de este concepto, se puede decir que se trata de un sistema utilizado por la gerencia cuando requiere información. Teóricamente, este sistema puede ser manual o computarizado, aunque la mayoría de los análisis se centran en las aplicaciones respaldadas por computadora.

El término sistema en Sistema de Información Gerencial (SIG) implica orden, estructura y propósito. Además, un SIG se enfoca específicamente en proporcionar información a la gerencia, no solo datos. Consideremos el siguiente ejemplo ilustrativo basado en una biblioteca. Aunque una biblioteca puede albergar una gran cantidad de libros, su utilidad para los usuarios es limitada si no pueden encontrar rápidamente lo que necesitan. Por esta razón, las bibliotecas dedican un considerable esfuerzo a catalogar sus colecciones y garantizar que los libros sean devueltos a su ubicación precisa. De esta manera, se aseguran de que los usuarios puedan acceder fácilmente a la información que están buscando.

Las organizaciones actuales se asemejan a bibliotecas bien abastecidas. No escasean los datos. Sin embargo, existe una dificultad para procesar esos datos de manera que la información adecuada esté disponible para la persona indicada en el momento oportuno. Esto se asemeja a una situación en la que una biblioteca tiene el libro que uno necesita, pero no puede encontrarlo y se tarda una semana en ubicarlo en sus estanterías. En cambio, un sistema de información gerencial (SIG) cuenta con datos organizados de manera significativa y puede acceder a la información en un tiempo razonable. Los datos son hechos sin procesar, como números, nombres o cantidades. Sin embargo, como datos, tienen poco valor para los gerentes. Es cuando se analizan y procesan que se convierten en información útil.

Según la definición de CHIAVENATO, Idalberto (2000), el sistema de información gerencial (SIG) tiene como objetivo recopilar, almacenar y difundir información para que los gerentes puedan tomar decisiones. En una organización, las necesidades de información gerencial son diversas y requieren la colaboración de profesionales como contadores, auditores, investigadores de mercado y analistas de personal. El SIG desempeña un papel crucial en las funciones de planificación y control de los gerentes. En términos de control, es fundamental proporcionar información oportuna y relevante para permitir el control anticipado de las acciones y obtener una ventaja competitiva en comparación con los competidores. Este concepto se encuentra estrechamente relacionado con la tecnología informática, que incluye computadoras individuales o una red de microcomputadoras, así como programas específicos para procesar datos e información.

Desde la perspectiva de la teoría de la decisión, se puede entender a la organización como una serie de extensas redes de información que conectan las necesidades de información de cada proceso de toma de decisiones con las fuentes de datos. Estas redes de información, aunque separadas, se superponen e interactúan de manera compleja. Para comprender su funcionamiento, es necesario definir los conceptos de dato, información y comunicación. Los datos son elementos que proporcionan la base para resolver problemas o formar juicios. Un dato es simplemente un indicador, un registro o una manifestación objetiva que puede ser analizada subjetivamente. Requiere que una persona lo interprete y lo maneje. Por sí solo, un dato tiene poco valor. Sin embargo, cuando los datos son clasificados, almacenados y relacionados entre sí, se convierten en información. Los datos aislados carecen de significado y no constituyen información. Los datos requieren ser procesados, es decir, clasificados, almacenados y relacionados, para adquirir significado y, por lo tanto, informar.

Por otro lado, la información posee significado e intencionalidad, lo cual la distingue de los datos. La base de datos, por su parte, se refiere al conjunto de datos almacenados para su uso posterior.

Por ejemplo, los Ministerios en Perú cuentan con una extensa base de datos que almacena información económico-financiera y catastral. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), por su parte, se destaca por realizar censos, encuestas y estudios estadísticos y geográficos que proporcionan datos e información oficial sobre la economía y demografía del país. Estas instituciones se basan en una compleja base de datos que se actualiza constantemente.

En este sentido, una base de datos se entiende como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos que están debidamente codificados y disponibles para su procesamiento y obtención de información. La base de datos consiste en un conjunto de archivos relacionados de manera lógica y organizada, facilitando el acceso a los datos y eliminando redundancias. El uso de bases de datos aumenta la eficiencia de la información al reducir la duplicidad de archivos, permitiendo la integración simultánea de la actualización y el procesamiento de datos. Esto ayuda a evitar incoherencias y errores derivados de la existencia de archivos duplicados. Es

común que existan varias bases de datos relacionadas lógicamente a través de un software o programa que se encarga de crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

El área de recursos humanos, el uso de bases de datos interconectadas permite obtener y almacenar datos de diferentes niveles de complejidad.

Las bases de datos en el área de recursos humanos almacenan diferentes tipos de información, que incluyen:

- Datos personales de cada empleado, que se registran y mantienen en un archivo de personal. Estos datos incluyen información como nombres, apellidos, fecha de nacimiento, género, dirección, estado civil, número de identificación, entre otros.
- Datos relacionados con los ocupantes de cada cargo, que se registran y mantienen en un archivo de cargos. Estos datos incluyen información sobre el puesto de trabajo, la descripción del cargo, las responsabilidades y requisitos del puesto, la ubicación dentro de la estructura organizativa, entre otros.
- Datos sobre los empleados de cada sección, departamento o división, que se registran y mantienen en un archivo de secciones. Estos datos permiten identificar a qué área pertenece cada empleado y facilitan la gestión y asignación de recursos humanos dentro de la organización.
- Datos relacionados con los salarios y los incentivos salariales, que se registran y mantienen en un archivo de remuneración. Estos datos incluyen información sobre los salarios base, bonificaciones, comisiones, incentivos, aumentos salariales, deducciones, beneficios fiscales, entre otros aspectos relacionados con la remuneración de los empleados.
- Datos acerca de los beneficios y servicios sociales ofrecidos a los empleados, que se registran y mantienen en un archivo de beneficios. Estos datos incluyen información sobre seguros de salud, planes de pensiones, programas de bienestar, licencias y permisos, capacitación y

desarrollo, entre otros beneficios y servicios que la organización proporciona a sus empleados.

Así es, muchas organizaciones realizan registros periódicos para actualizar los datos personales de sus empleados, lo cual incluye información relacionada con cursos externos, eventos sociales u otras actividades relevantes. Esto garantiza que la información sobre los empleados esté actualizada y precisa.

El procesamiento de datos es una actividad amplia que se lleva a cabo en diferentes niveles, tanto en organizaciones como en grupos sociales e incluso entre individuos. Implica tomar un conjunto inicial de datos o información y agregarle nuevos datos, realizar modificaciones o alteraciones, con el fin de generar un mayor volumen de datos o información. El procesamiento de datos tiene como objetivo transformar los datos en información útil o generar nueva información que pueda ser utilizada para alcanzar un propósito o objetivo específico. Esto implica acumular, organizar, clasificar y combinar los datos de manera que se obtenga una mayor comprensión de la situación o se pueda tomar decisiones informadas.

El procesamiento de datos puede clasificarse en diferentes categorías:

**Manual:** Se realiza de forma manual utilizando fichas, talonarios, tarjetas, mapas u otros medios similares. Puede implicar el uso de máquinas de escribir o calculadoras para agilizar ciertas tareas, pero en general, se realiza sin la intervención de tecnología automatizada.

**Semiautomático:** Combina características del procesamiento manual y automático. Se utiliza tecnología, como máquinas de contabilidad, en las cuales el operador introduce fichas, talonarios o tarjetas uno tras otro. Después de recibir los datos iniciales, la máquina realiza una secuencia de operaciones preprogramadas sin la intervención continua del operador.

**Automático:** El procesamiento automático implica el uso de computadoras programadas para realizar un conjunto determinado de operaciones. La máquina ejecuta la secuencia de procesamiento sin la necesidad de intervención humana entre un ciclo y los siguientes. Este tipo de procesamiento es comúnmente realizado mediante computadoras.

El sistema de procesamiento de datos también depende de la introducción de datos para generar información como resultado. El proceso en sí implica organizar, almacenar, recuperar y manipular los datos, junto con la información resultante, para que esté disponible para aquellos que la necesiten, ya sea en momentos específicos (diariamente, semanalmente, anualmente, etc.) o de manera instantánea (en tiempo real, en línea).

La información puede provenir tanto del entorno externo de la organización (como el mercado laboral, competidores, proveedores, reguladores y otras organizaciones) como del entorno interno (como la estructura de cargos y salarios, el personal, las horas trabajadas, el volumen de producción y ventas, la productividad, entre otros). La información que beneficia a toda la organización se conoce como sistema de información global, abarcando los niveles institucionales, intermedio y operativo. Por otro lado, la información que respalda las decisiones de los gerentes forma parte del sistema de información gerencial, abarcando los niveles institucional e intermedio.

Al diseñar un sistema de información, es importante considerar el concepto de ciclo operacional utilizado en contabilidad. Este concepto identifica las cadenas de eventos que comienzan fuera de la organización y finalizan en un punto externo a ella. Permite establecer un punto de inicio y un punto final que están relacionados a través de una serie de eventos intermedios. Agilizar estos puntos de inicio y finalización es crucial para evitar el riesgo de desarrollar un sistema de información que solo cubra una parte de los flujos de información, una vez que se haya definido la dimensión del proceso de toma de decisiones.

Los sistemas tradicionales de información se caracterizan por ser sistemas cerrados que cubren únicamente los flujos de información importantes dentro de una organización. En contraste, la administración por sistemas abiertos busca establecer un conjunto programado de reglas de decisión participativas. Una vez que estas reglas son especificadas, los subordinados pueden administrarlas en sus actividades diarias, permitiendo que la administración dedique la mayor parte de sus esfuerzos al manejo de transacciones excepcionales o no programadas, aplicando así el principio de

excepción. La administración por sistemas se basa en la planificación e implementación de un sistema de información integrado.

Según Montana (2002), los gerentes tienen diferentes necesidades de información, y una perspectiva de información de sistemas dinámicos permite abordar estos diversos requisitos. En el nivel más alto de la gerencia corporativa, encargada de la formulación de políticas empresariales y la consecución de metas organizacionales, se requiere información sólidamente fundamentada y de naturaleza estratégico.

Es cierto que la información estratégica no es apropiada ni relevante para un supervisor de primera línea o un gerente operativo. Estos roles requieren información más detallada y específica sobre las operaciones diarias y no tienen acceso a la misma clase de información estratégica que se proporciona al presidente de la compañía. Cada nivel de gestión tiene sus propias necesidades de información en función de sus responsabilidades y ámbito de decisión. Es importante que el sistema de información sea capaz de proporcionar la información adecuada a cada nivel de gestión para respaldar sus actividades y toma de decisiones.

Es esencial garantizar que la información suministrada por el sistema de información gerencial (SIG) se ajuste a las necesidades de información de los usuarios.

De esta manera, el sistema de información gerencial es un conjunto integrado que comprende personas, procesos, datos y equipos, que opera de manera coherente para generar la información necesaria para todos los niveles dentro de la organización. Este sistema de información gerencial tiene un enfoque tanto interno como externo, ya que proporciona información tanto del interior de la empresa (como los totales de producción semanal) como del exterior (como los cambios en el índice de precios al consumidor).

En efecto, el ámbito que surge abarca el sistema de información gerencial y está influenciado por el término de Tecnología de la Información (TI). Esta tecnología trasciende a la empresa a través de Internet y el acceso a una creciente cantidad de información a nivel mundial. En la actualidad, las empresas e incluso los gerentes individuales están conectados con un número innumerable de compañías y gerentes, así como con una cantidad increíble de información. Sin embargo, esta abundancia de

información también puede generar dificultades diarias debido a la parálisis provocada por la sobrecarga de información.

Asimismo, dado que la información es una herramienta esencial para la gestión en todos los niveles de una empresa, es necesario que cumpla con ciertos requisitos. Al igual que cualquier herramienta, la información debe ser adecuada para la tarea en cuestión. Además, debe ser completa y precisa, y debe ser entregada de manera oportuna para que sea útil. Si alguno de estos requisitos no se cumple, la dirección puede tener una herramienta ineficaz. La calidad de la información tiene un impacto significativo en la calidad de la toma de decisiones de la dirección, por lo tanto, el fracaso en satisfacer cada uno de estos requisitos puede llevar al fracaso organizacional.

Por lo tanto, garantizar que la información utilizada por los gerentes cumpla con todos los requisitos necesarios en el proceso de toma de decisiones aumenta las posibilidades de tomar decisiones acertadas.

el manejo de la información implica costos en su creación, adquisición y mantenimiento. Los gerentes deben ser conscientes de los costos al determinar sus necesidades de información. Tener muy poca información o de baja calidad dificultará la toma de decisiones, mientras que contar con demasiada información sin control puede resultar en pérdida de dinero y la posibilidad de que se pierda la información valiosa y útil.

Por lo tanto, los gerentes se enfrentan a la tarea de tomar decisiones tanto rutinarias como no rutinarias. Cada tipo de decisión requiere diferentes tipos de información, y se han desarrollado diversos sistemas de información para ayudar a los gerentes en este proceso. El sistema de procesamiento de transacciones constituye el componente fundamental del sistema de información gerencial, ya que recopila y organiza las transacciones comerciales básicas. Este componente del sistema de información no implica la toma de decisiones. Para las decisiones rutinarias que se repiten dentro de la organización empresarial, se ha creado un sistema de información administrativa. Por otro lado, para las decisiones no rutinarias, se utiliza un sistema de apoyo a la toma de decisiones.

Además, es importante destacar que una transacción se refiere a cualquier evento que ocurre dentro de una organización empresarial o entre esa organización y su entorno externo. Estas transacciones regulares pueden incluir pedidos habituales de materias primas, facturación a los clientes y depósitos bancarios. Aunque esta información no está directamente relacionada con la toma de decisiones, es necesaria para la gestión empresarial. Debe recopilarse y clasificarse, y en ocasiones se requieren cálculos. Finalmente, se debe resumir de manera que sea más útil para la gerencia en su proceso de toma de decisiones.

Los sistemas de procesamiento de transacciones son esenciales en todos los niveles de una empresa. Aunque la naturaleza de estos sistemas puede variar en cada caso, existen similitudes fundamentales:

- a. Debe haber un gran volumen de transacciones para justificar la implementación de un sistema de procesamiento de transacciones.
- b. Las transacciones deben ser repetitivas, es decir, se repiten esencialmente de la misma manera en cada ocasión, con pocas o ninguna excepción.
- c. La forma en que se recopila, procesa y presenta la información debe estar bien establecida y comprendida.

Por lo tanto, los sistemas de procesamiento de transacciones se caracterizan por su alto nivel de rutina. Debido a que los pasos para recopilar y procesar la información son bien conocidos, a menudo se describen como procedimientos de operación estándar. Los sistemas informáticos son ideales para el procesamiento de transacciones, pueden ofrecer el grado necesario de precisión, manejar grandes volúmenes de transacciones y realizar tareas repetitivas de manera eficiente.

Por otro lado, existe un conjunto de decisiones comerciales que siguen un patrón establecido y se consideran de naturaleza rutinaria. Estas decisiones se caracterizan por ser recurrentes y contar con parámetros claramente definidos para su toma. Comúnmente se les denomina decisiones estructuradas. Debido a su familiaridad, la información necesaria para tomar estas decisiones también se encuentra bien establecida. Esta información se ajusta a un formato predefinido utilizado en el proceso habitual de generación de informes. La parte específica del

sistema de información de la empresa encargada de proporcionar esta información se conoce como sistema de información administrativa. Dicho sistema emplea datos procesados por computadora para generar informes estándar que los gerentes utilizan en la toma de decisiones recurrentes y rutinarias.

En consecuencia, el desarrollo y la implementación de un sistema de información administrativa eficiente se lleva a cabo mediante un proceso gradual y cuidadoso, con el objetivo de obtener información en un formato que sea útil para la toma de decisiones. Este proceso está en constante evaluación y se busca su mejora continua.

A medida que los desafíos en la toma de decisiones gerenciales evolucionan y generan cambios en las necesidades de información, es crucial que el sistema de información administrativa también se adapte. Los gerentes que no revisan regularmente sus sistemas de información corren el riesgo de que estos se vuelvan obsoletos, lo cual puede afectar no solo el sistema en sí, sino también el negocio en su totalidad. En el vertiginoso mundo empresarial actual, es fundamental prestar atención constante. Quedarse rezagado implica correr el riesgo de fracasar, y tomar decisiones críticas basadas en información incorrecta casi garantiza un rendimiento deficiente en el mercado.

Las decisiones tomadas por la gerencia, en este caso, son de naturaleza no recurrente ni rutinaria. Incluso pueden ser decisiones únicas y se caracterizan por su singularidad. Estos problemas y las decisiones asociadas se consideran no estructurados, lo que significa que los requerimientos de información no se comprenden de inmediato. Debido a la naturaleza de estos problemas, resulta difícil diseñar un sistema que proporcione la información necesaria de manera inmediata, pero no es imposible. La clave para el diseño exitoso de un sistema de apoyo a la toma de decisiones radica en la flexibilidad.

Además, cada subsistema de tecnología de la información se ve beneficiado por el uso de la computación, cuyos componentes fundamentales son el hardware y el software.

En cuanto al hardware de la computadora, es importante destacar que esta área experimenta cambios rápidos y constantes. Engloba todo el equipo físico que conforma el sistema de información gerencial. Aunque una computadora puede operar de forma independiente, es más común que esté compuesta por componentes diseñados para optimizar la entrada, el procesamiento, el almacenamiento y la salida de información. Los dispositivos de entrada, las unidades centrales de procesamiento (CPU) rápidas y los sistemas de salida innovadores son parte del hardware de la computadora que evoluciona constantemente junto con los avances tecnológicos.

Por otro lado, el software se compone de programas de instrucciones que controlan las acciones de los componentes del hardware. Estos programas de software facilitan y condensan funciones como la adquisición, el procesamiento, la manipulación y el almacenamiento de información. Colocan patrones específicos de encendido y apagado en la memoria de acceso aleatorio. Las instrucciones se formulan de acuerdo con un conjunto de reglas predefinidas conocido como lenguaje de la computadora. Existen diversos lenguajes, algunos de los cuales están especialmente diseñados para aplicaciones de programación específicas.

Se están constantemente desarrollando nuevos lenguajes de programación que se introducen en el mercado. Los programas de computación, que son las instrucciones de aplicación, actúan como los "conductores" que permiten a la gerencia aprovechar el poder de procesamiento de la CPU. Este factor es crucial al considerar el método adecuado para adquirir el hardware para el sistema de información gerencial. Dado que este método a menudo es pasado por alto por los gerentes que se dejan impresionar por los últimos diseños, merece una atención especial.

Por lo tanto, la forma correcta de adquirir hardware consiste en seleccionar primero el software deseado. Es el software lo que convierte a la computadora en una herramienta útil y efectiva. La gerencia debe:

- a. Determinar las funcionalidades que el sistema de información gerencial debe tener capacidad de realizar.
- b. Elegir el software adecuado que pueda cumplir con estas funcionalidades.

- c. Seleccionar el hardware que será capaz de ejecutar el software seleccionado.

En la actualidad, una de las tendencias emergentes en los sistemas de información gerencial es la creciente preocupación por la salud, se sospecha que pueden tener un impacto negativo en los trabajadores, generando estrés y diversos problemas físicos. Ante esta situación, los científicos están dedicando esfuerzos para crear formas de mobiliario más eficientes y diseñar computadoras que maximicen la comodidad, fomentando la concentración y la productividad de los empleados. Este enfoque para lograr un diseño eficiente se conoce como ergonomía.

La ergonomía busca adaptar los entornos de trabajo y los sistemas de información a las necesidades y capacidades de los usuarios, con el objetivo de mejorar la salud y el bienestar de los trabajadores. Al implementar principios ergonómicos en el diseño de los sistemas de información gerencial, se busca reducir el estrés físico y mental, prevenir lesiones y mejorar el rendimiento laboral. Esta preocupación por la ergonomía es fundamental para promover un ambiente de trabajo saludable y mejorar la experiencia de los empleados en relación con el uso de los sistemas de información.

En otro aspecto, las redes interconectadas y las empresas de servicios de procesamiento de datos han contribuido a la reducción de costos en el ámbito de la computación en los últimos tiempos. Una opción viable es contratar los servicios de una empresa de procesamiento de datos, esta puede evitar los gastos significativos asociados con la adquisición de una computadora y su red local. Además, se comprometen a mantener los recursos humanos capacitados para manejar el sistema, evitando así la obsolescencia del equipo.

Asimismo, en la actualidad se lanzan continuamente programas informáticos que no requieren conocimientos avanzados de programación, sino que guían al usuario a través de comandos en un lenguaje fácil de comprender y permiten una interacción fluida entre el programa y el usuario. Estos programas se conocen como amigables con el usuario y han abierto el mundo de la tecnología de la información a usuarios no especializados, permitiéndoles aprovechar los beneficios de la tecnología de manera más accesible y sencilla.

En la misma línea, con la proliferación de computadoras individuales conectadas a redes de área local y a través de conexiones telefónicas a sistemas informáticos multiusuario corporativos, un mayor número de empleados tiene acceso a la información. Sin embargo, este acceso también ha dado lugar a situaciones de abuso por parte de personas no autorizadas, conocidas como hackers o piratas informáticos. Por tanto, la seguridad se vuelve una preocupación clave en este contexto.

Existen diversas formas de seguridad que se implementan para proteger la información. En primer lugar, está la seguridad física, que se refiere a las medidas físicas adoptadas para proteger la información. Esto puede incluir la instalación de sistemas de seguridad en las instalaciones, como cámaras de vigilancia, controles de acceso y seguridad en el almacenamiento de dispositivos físicos. Además, se busca proteger el sistema y el software para evitar que sean alterados o borrados, así como para prevenir la infiltración de virus informáticos. Se implementan medidas de seguridad, como el uso de firewalls, sistemas de detección de intrusos y programas antivirus, con el fin de salvaguardar la integridad y la confidencialidad de la información. La seguridad en el ámbito de la tecnología de la información es fundamental para garantizar la privacidad y la protección de los datos, así como para prevenir el acceso no autorizado y los potenciales riesgos asociados con las amenazas cibernéticas.

Además, es importante tener en cuenta las implicaciones administrativas de las tendencias en tecnología de la información, especialmente cuando la información puede ser transmitida virtualmente a cualquier parte del mundo mediante estaciones receptoras de satélite. Esto significa que la gerencia puede tomar decisiones basadas en información absoluta y actualizada. Sin embargo, para que la información sea realmente útil para la gerencia, la tecnología de la información debe ser capaz de procesar esos datos y adaptarlos de manera adecuada. Dado que la gerencia depende cada vez más de la tecnología de la información para obtener información precisa y actualizada desde cualquier ubicación, incluso en lugares remotos, la calidad de las decisiones tomadas dependerá en gran medida de la calidad de la información proporcionada. Por lo tanto, es fundamental garantizar que el flujo y la calidad de la información no se vean interrumpidos. Esto implica tomar medidas especiales de seguridad tanto para el hardware como para el software, especialmente en lo que

respecta a la transmisión de información a través de satélites. La seguridad se vuelve crucial para proteger la integridad y la confidencialidad de la información durante su transmisión vía satélite. Es necesario implementar medidas de seguridad adecuadas para garantizar que el flujo de información sea seguro y confiable. Esto implica utilizar técnicas de cifrado y autenticación, así como sistemas de monitoreo y detección de posibles amenazas.

Según el autor James A. Senn (1990), los sistemas de información desempeñan un papel fundamental en el apoyo a la toma de decisiones al proporcionar información precisa, confiable y válida cuando se necesita. Sin embargo, es importante destacar que estos sistemas no toman decisiones por sí mismos ni dictan a los gerentes cómo tomar decisiones. Más bien, su función principal es proporcionar la información necesaria como entrada para el proceso de toma de decisiones, ya sea a través de métodos manuales o mediante el uso de programas informáticos y computadoras. Los sistemas de información son herramientas valiosas para los gerentes, ya que les permiten acceder a datos relevantes, analizar información y generar informes detallados que respalden el proceso de toma de decisiones. La calidad de la información proporcionada por estos sistemas es crucial para garantizar que las decisiones tomadas sean fundamentadas y basadas en datos confiables.

## **2.2. Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional como variable surgió a partir de 1962 con un enfoque complejo que abarca ideas sobre el ser humano, la organización y el entorno. Su objetivo principal es promover el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, aprovechando al máximo su potencial. En esencia, el desarrollo organizacional se considera una extensión práctica y operativa de la Teoría del Comportamiento, orientándose hacia un enfoque sistémico. El enfoque sistémico implica reconocer que las organizaciones son sistemas complejos compuestos por diferentes elementos interrelacionados, como las personas, la estructura, la cultura y el entorno. El desarrollo organizacional busca comprender y mejorar la dinámica de estos sistemas, fomentando la colaboración, la comunicación efectiva y el aprendizaje organizacional.

Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden atribuirse a varios factores, entre los cuales se destacan:

1. La dificultad para sistematizar los conceptos de las diversas teorías organizacionales, que a menudo tenían enfoques diferentes y a veces contradictorios entre sí.
2. Los estudios más profundos sobre la motivación humana y su influencia en la dinámica de las organizaciones.
3. Las primeras investigaciones de laboratorio sobre el comportamiento de grupo, que buscaban mejorar la interacción y el desempeño grupal mediante reuniones en las que los participantes diagnosticaban y experimentaban su comportamiento, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo asesoría de un psicólogo.
4. Los cambios en el entorno global, como el aumento en el tamaño de las organizaciones y la creciente diversificación y complejidad de la tecnología moderna, que dieron lugar al desarrollo organizacional.
5. La fusión de dos corrientes de estudio en las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano, que se integraron mediante un enfoque sistemático.
6. Inicialmente, el Desarrollo Organizacional se centró en los conflictos interpersonales en pequeños grupos, luego se expandió a la administración pública y finalmente se aplicó a todo tipo de organizaciones humanas, proporcionando modelos y procedimientos para diferentes niveles organizacionales.
7. Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran principalmente cuatro variables: el entorno, la organización en sí, el grupo social y el individuo.

El Desarrollo Organizacional (DO) surgió como una especialidad dentro de la ciencia de la administración con el propósito de abordar de manera explícita los problemas relacionados con el conflicto, el cambio, las relaciones interpersonales y la dinámica de grupos e Inter grupos en las organizaciones. Su objetivo principal es

mejorar el conocimiento y comprensión de estos aspectos "conductuales", identificar las habilidades que los gerentes deben aprender y brindarles apoyo para adquirirlas y utilizarlas de manera efectiva. El enfoque del DO busca mejorar tanto la eficiencia organizacional como el bienestar de las personas que forman parte de la organización. el Desarrollo Organizacional se centra en el estudio y la aplicación de prácticas y técnicas para promover el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones, teniendo en cuenta el impacto de las relaciones humanas y la gestión del cambio en el logro de los objetivos organizacionales.

Según la definición de Kast y Rosenzweig, el Desarrollo Organizacional se concibe como un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y solución de problemas en una organización. Esto implica una gestión más efectiva y colaborativa, así como una alineación de la cultura organizacional, especialmente en los grupos de trabajo formales. Para lograr esto, se utiliza la figura de un agente de cambio o catalizador, quien desempeña un papel clave en el proceso de transformación. Además, se hace uso de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento aplicada, incluyendo la investigación-acción, para abordar los desafíos y promover cambios positivos en la organización. El Desarrollo Organizacional busca fomentar un enfoque participativo y colaborativo, y utiliza enfoques científicos y herramientas prácticas para mejorar el funcionamiento y la efectividad de la organización en el tiempo.

Es correcto, dentro del enfoque del Desarrollo Organizacional se busca mejorar la eficacia organizacional a través de cambios en el personal. Se reconoce que el factor humano desempeña un papel fundamental en el funcionamiento de la organización, por lo que se enfoca en aspectos como actitudes, habilidades y liderazgo de los empleados. El cambio humano es una parte integral del proceso de Desarrollo Organizacional, busca abordar las causas de la ineficacia organizacional relacionadas con los recursos humanos.

Es importante destacar que, aunque el cambio humano es una parte central del Desarrollo Organizacional, este enfoque también considera otros aspectos organizacionales como la estructura, la tecnología y otros componentes. Se busca un

enfoque integral y sistémico que tome en cuenta todos estos elementos y promueva cambios que impulsen la efectividad de la organización en su conjunto.

Ackoff (2009) plantea una distinción importante entre crecimiento y desarrollo en el contexto empresarial. Mientras que muchos administradores consideran el crecimiento como el objetivo principal de una empresa, Ackoff sostiene que es importante diferenciar entre ambos conceptos. El crecimiento se refiere al aumento en tamaño o número de la empresa. Es una medida cuantitativa que se enfoca en la expansión de la organización. Por otro lado, el desarrollo va más allá del crecimiento y se refiere a la mejora en la capacidad y efectividad de la organización. El desarrollo implica un cambio cualitativo que abarca aspectos como la innovación, la eficiencia, la calidad y la capacidad de adaptación. Sostiene que el crecimiento puede ocurrir sin desarrollo, es decir, una empresa puede aumentar en tamaño o número sin necesariamente mejorar su funcionamiento interno o su capacidad para enfrentar los desafíos. Del mismo modo, el desarrollo puede tener lugar sin crecimiento, lo que significa que una empresa puede experimentar mejoras significativas en su funcionamiento y efectividad sin necesariamente aumentar su tamaño.

El desarrollo se refiere a un proceso mediante el cual una persona aumenta sus capacidades, habilidades y conocimientos con el objetivo de satisfacer sus propios deseos y necesidades, así como los de los demás. Es un crecimiento en términos de capacidad y potencial, más que en términos de logros concretos. En cuanto a la relación entre el desarrollo y la calidad de vida, es cierto que el desarrollo está más estrechamente relacionado con la mejora de la calidad de vida que con el nivel de vida en sí. El desarrollo implica un progreso integral en diferentes aspectos de la vida, como la educación, la salud, el bienestar emocional y social, el acceso a oportunidades, entre otros. A medida que una persona se desarrolla, su calidad de vida tiende a mejorar, ya que adquiere las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan.

En cuanto a las restricciones para el crecimiento de una sociedad o una empresa, es cierto que a menudo están determinadas por su entorno o medio ambiente. Factores externos, como la economía, la política, la competencia y la tecnología, pueden limitar el crecimiento de una organización. Sin embargo, el desarrollo de una sociedad o una

empresa depende principalmente de factores internos, como la mentalidad, la cultura organizativa, la capacidad de aprendizaje y adaptación, entre otros. Estos factores internos son los que determinan la capacidad de una entidad para innovar, crecer y contribuir al desarrollo tanto interno como externo.

Según menciona SOLANA Ricardo F. (1983), el crecimiento se refiere principalmente a un aumento cuantitativo en términos de producción, ventas, tamaño y nivel de actividad de una empresa. Es un crecimiento en números y en alcance, pero no necesariamente implica cambios significativos en otros aspectos de la organización.

Por otro lado, el desarrollo va más allá del crecimiento cuantitativo y se refiere a una evolución cualitativa de la empresa. Implica cambios en la estructura, la cultura, la tecnología, la estrategia y los productos o servicios ofrecidos. El desarrollo implica una transformación interna y externa de la organización, permitiendo que evolucione, se adapte a nuevos desafíos y aproveche oportunidades emergentes.

Mientras que el crecimiento se centra en la expansión y el aumento de los resultados financieros, el desarrollo se enfoca en la mejora de la capacidad y el potencial de la organización para lograr resultados sostenibles a largo plazo. El desarrollo implica la capacidad de innovar, aprender, adaptarse al cambio y contribuir al progreso de la sociedad en la que opera.

Es importante tener en cuenta que el crecimiento y el desarrollo no son necesariamente excluyentes, ya que una organización puede experimentar ambos procesos de manera simultánea. Sin embargo, reconocer la diferencia entre ellos nos permite entender que el crecimiento cuantitativo no garantiza automáticamente un desarrollo integral de la organización. El desarrollo implica un enfoque más holístico y estratégico que va más allá de los números y se orienta hacia la creación de valor a largo plazo.

El desarrollo implica aprovechar el potencial de la organización de manera más amplia y cualitativa. Esto implica expandir horizontes, utilizar nuevas tecnologías, crear nuevos productos, explorar y penetrar en nuevos mercados, e innovar para evolucionar.

Como mencionas, el desarrollo requiere una predisposición al cambio y flexibilidad. Es necesario estar dispuesto a adaptarse a las nuevas circunstancias y

aprovechar las oportunidades que surgen. Tanto en el ámbito empresarial como en el de los países, el desarrollo se basa en una cierta fortaleza y capacidad para responder a los desafíos y cambios del entorno. Es importante destacar que cuando una empresa atraviesa una crisis, es necesario que se enfoque en recuperarse y alcanzar un punto de equilibrio antes de embarcarse en el desarrollo. Durante este proceso de recuperación, la empresa debe utilizar los recursos disponibles de manera efectiva para superar las dificultades y estabilizarse. Una vez que se haya logrado este punto de equilibrio y se cuente con los recursos necesarios, la organización podrá embarcarse en iniciativas de desarrollo exitosas, como la implementación de tecnología, la introducción de nuevos productos, la conquista de nuevos mercados o la expansión a través de la exportación. Estas iniciativas de desarrollo requieren un respaldo sólido para asegurar su viabilidad y éxito a largo plazo.

El desarrollo organizacional se enfoca en el crecimiento de los valores humanos y organizacionales, fomentando la colaboración, la participación y el espíritu inquisitivo dentro de la organización. En el enfoque del desarrollo organizacional, se reconoce que el agente de cambio puede ser alguien en una posición directiva o de liderazgo, pero también se destaca la importancia de la colaboración y la participación de todos los miembros de la organización. El cambio se considera un proceso colectivo en el que se involucra a todas las partes interesadas, promoviendo un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida. Además, en el desarrollo organizacional, se otorga menos importancia a conceptos tradicionales como el poder, la autoridad, el control, el conflicto y la coacción. Se busca crear un entorno colaborativo y participativo en el que las personas se sientan motivadas, empoderadas y capaces de contribuir con sus ideas y habilidades. Se fomenta la apertura, el diálogo, la resolución constructiva de conflictos y el empoderamiento de los individuos en lugar de depender de la autoridad y el control jerárquico.

Los valores básicos identificados por ROBBINS, Stephen P.(1996) en el desarrollo organizacional reflejan los principios fundamentales que guían las actividades de cambio y mejora en una organización. Estos valores son:

- 1. Respeto por las personas:** Se reconoce que las personas son responsables, conscientes, dedicadas, se les debe tratar de manera digna y respetuosa. Este valor

implica valorar, considerar las perspectivas, habilidades y contribuciones de cada individuo dentro de la organización.

2. **Confianza y apoyo:** Una organización saludable y efectiva se caracteriza por la presencia de confianza, autenticidad, apertura y un clima solidario. Fomentar la confianza, brindar apoyo crea un entorno en el que los empleados se sienten seguros para compartir ideas, asumir riesgos y colaborar de manera efectiva.
3. **Igualdad de poder:** Las organizaciones eficaces minimizan la importancia del control y la autoridad jerárquica en favor de un enfoque más horizontal y participativo. El valor de igualdad de poder promueve la colaboración, la toma de decisiones compartida y la autonomía en los equipos de trabajo.
4. **Confrontación:** Se reconoce que los problemas no deben ser ocultados ni ignorados, sino que deben ser enfrentados abierta y directamente. Este valor fomenta la comunicación abierta y honesta, la identificación temprana de problemas y la búsqueda de soluciones constructivas.
5. **Participación:** Cuanto más involucradas estén las personas que se verán afectadas por un cambio en las decisiones relacionadas con ese cambio, mayor será su compromiso para implementar esas decisiones. La participación activa de los empleados en el proceso de toma de decisiones aumenta su sentido de propiedad, compromiso y responsabilidad hacia los resultados.

En relación al desarrollo de una organización, se pueden identificar características distintivas según la perspectiva actual de gestión, tal como señala Idalberto Chiavenato (2000). Una de estas características es la focalización en la organización en su conjunto, de manera que el cambio pueda tener lugar de manera efectiva. En la sociedad moderna, el cambio es tan significativo que la organización requiere que todas sus partes trabajen de manera conjunta para resolver problemas y aprovechar oportunidades. El desarrollo organizacional (DO) se concibe como un programa integral que busca asegurar que todas las partes de la organización funcionen de manera coordinada e integrada. Además, el DO se orienta hacia las interacciones entre las diversas partes de la organización, reconociendo la influencia recíproca, las relaciones laborales entre las personas, así como la estructura y los procesos

organizacionales. El objetivo principal del DO es lograr que todas estas partes trabajen eficazmente en conjunto. Lo relevante no es solo cómo funcionan individualmente, sino cómo se relacionan entre sí

- Agente de cambio: El DO emplea uno o más agentes de cambio que tienen la responsabilidad de motivar y coordinar el cambio dentro de un grupo u organización.
- Solución de problemas: El enfoque del DO se centra no solo en el análisis teórico de los problemas, sino en encontrar soluciones. A través de la investigación-acción, que es una característica fundamental del DO, se abordan problemas reales en lugar de situaciones artificiales. El DO se puede definir como una mejora organizacional a través de la identificación y diagnóstico de problemas, así como la implementación de acciones para resolverlos.
- Aprendizaje experimental: En el DO, los participantes reconocen los diversos desafíos que enfrentan en su entorno laboral a través de la experiencia en un ambiente de entrenamiento. Analizan y discuten sus propias experiencias y aprenden de ellas. Este enfoque genera cambios de comportamiento más efectivos que el enfoque tradicional de lectura y análisis de casos abstractos. Aunque la teoría es importante, la prueba definitiva se encuentra en la práctica. El DO ayuda a aprender de la experiencia propia, a reforzar o consolidar nuevos aprendizajes y a responder preguntas que surgen en la mente de las personas.
- Procesos grupales y desarrollo de equipos: El DO se basa en procesos grupales como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. Se enfoca en el desarrollo de equipos, mejorando las relaciones interpersonales, fomentando la comunicación abierta, construyendo confianza y promoviendo la responsabilidad entre las personas. Es un enfoque fundamentalmente antiautoritario que tiene como objetivo construir equipos sólidos en la organización. Hace hincapié en los grupos, ya sean pequeños o grandes, y promueve la cooperación y la integración, enseñando a superar diferencias individuales o grupales para lograr la cooperación y el compromiso.

- Retroalimentación: El DO busca proporcionar información y retroalimentación a los participantes para que basen sus decisiones en datos concretos. La retroalimentación proporciona información sobre su comportamiento y motiva a las personas a comprender las situaciones en las que se encuentran y emprender acciones correctivas efectivas en esas situaciones.
- Orientación situacional: Los procedimientos del DO no son rígidos ni inmutables, sino que se adaptan a las contingencias y se ajustan a las necesidades específicas y particulares de cada situación. Es un enfoque flexible y pragmático que permite analizar diversas alternativas en lugar de seguir una única forma de abordar los problemas.

Las características mencionadas del desarrollo contemporáneo de la organización reflejan el compromiso de los gerentes que implementan programas de desarrollo organizacional para lograr cambios fundamentales en el comportamiento de la organización. En el centro de este proceso se encuentran los principios del aprendizaje, que permiten a los individuos dejar atrás comportamientos antiguos y aprender nuevos. En el enfoque del cambio del desarrollo organizacional, se sigue la secuencia clásica de reaprendizaje, que implica descongelar las estructuras y rutinas existentes, implementar cambios y luego volver a solidificar o reforzar las nuevas formas de funcionamiento.

Los teóricos y profesionales de la administración han trabajado en el desarrollo de enfoques prácticos y significativos para el desarrollo organizacional. Según Gannon, Martin J. (1997), uno de los primeros y más importantes modelos de sistemas para la implementación de cambios en las organizaciones fue desarrollado por Kurt Lewin. (2010) sostenía que el comportamiento de una organización en un momento dado es el resultado de fuerzas contrapuestas: aquellas que buscan mantener el statu quo y aquellas que promueven el cambio. Este modelo de fuerzas implica que el cambio organizacional implica superar las resistencias al cambio y promover las fuerzas impulsoras del cambio.

Efectivamente, el proceso de cambio organizacional propuesto por Kurt Lewin consta de tres etapas:

- 1. Deshielo (Unfreezing):** En esta etapa, se busca reducir las fuerzas que mantienen el comportamiento actual de la organización. Se trata de romper con los patrones establecidos y las resistencias al cambio existentes. Es necesario crear conciencia sobre la necesidad de cambiar y generar motivación para abandonar las prácticas actuales.
- 2. Cambio (Change):** En esta etapa, los miembros de la organización se esfuerzan por adoptar nuevas direcciones, desarrollar nuevos comportamientos, valores y actitudes. Se llevan a cabo modificaciones en las estructuras, procesos y sistemas de la organización para alinearlos con los objetivos y las nuevas formas de trabajar.
- 3. Recongelación (Refreezing):** En esta etapa final, el esfuerzo se enfoca en estabilizar la organización en su nuevo estado de equilibrio. Se busca reforzar los nuevos comportamientos y prácticas, y establecer sistemas de apoyo que aseguren la consolidación de los cambios. Se trata de reforzar y mantener el nuevo status quo alcanzado, de manera que se convierta en la nueva norma organizativa.

Las tres etapas básicas del desarrollo organizacional (diagnóstico, intervención y mantenimiento) están estrechamente relacionadas con el modelo de sistemas de Lewin. En primer lugar, la administración debe reconocer la existencia de un problema o la necesidad de cambio en la organización. A continuación, se debe solicitar la ayuda de un consultor en Desarrollo Organizacional para realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación. El consultor utilizará técnicas y analizará informes y datos proporcionados por la administración para comprender en profundidad los desafíos y las oportunidades de mejora.

Según Mondy, Wayne R. y NOE, Robert M. (1997), existe otro enfoque tradicional en el desarrollo organizacional llamado mejora del puesto. Este enfoque implica la reestructuración deliberada de un puesto de trabajo con el objetivo de hacerlo más estimulante, significativo y atractivo. Se pone énfasis en la realización exitosa de tareas importantes para que los empleados experimenten un sentimiento de logro. La mejora del puesto se basa en una perspectiva optimista de las habilidades de

los empleados, partiendo de la premisa de que tienen la capacidad de llevar a cabo tareas más difíciles y de mayor responsabilidad que las que actualmente desempeñan. Además, se supone que la mayoría de las personas responderán positivamente cuando se les brinde la oportunidad de asumir desafíos y que se sentirán motivadas para aumentar su productividad. Cuando se aplica a gran escala, la mejora del puesto se convierte en un método crucial en el desarrollo organizacional.

Cuando los puestos son reestructurados para aumentar la responsabilidad y el nivel de desafío, los empleados experimentan un crecimiento constante mientras los desempeñan. De hecho, la naturaleza misma de estos puestos demanda que los empleados mantengan sus habilidades actualizadas.

Según Koomtz, Harold y Weihhich, Heinz (1998), en relación con el proceso de desarrollo organizacional, afirman lo siguiente:

"El desarrollo organizacional es un enfoque situacional o de contingencias utilizado para aumentar la eficacia de una empresa. Aunque se emplean diversas técnicas para lograrlo, el proceso generalmente involucra los siguientes pasos, como se muestra a continuación".

### **2.3. La Proceso del desarrollo organizacional**

No obstante, los agentes de cambio disponen de diversas técnicas e intervenciones a su disposición, pero no todas se utilizan en un programa de cambio específico. Una forma práctica de clasificar estas técnicas es según los grupos a los que se dirigen y con los que podrían aplicarse.

De acuerdo con Hampton, David R. (1989), también proporciona su punto de vista sobre las técnicas del desarrollo organizacional:

"En la gestión contemporánea, el uso planificado de las técnicas basadas en la ciencia del comportamiento nos recuerda el empleo de los métodos científicos por parte de la administración tradicional para diseñar sistemas de producción. El conocimiento sobre el conflicto, el cambio y los procesos efectivos de grupo está en constante crecimiento en el campo de la ciencia del comportamiento. Este nuevo

conocimiento puede ser aprendido y utilizado más ampliamente por los administradores contemporáneos, de la misma manera que sus predecesores tenían acceso al conocimiento de la ingeniería industrial en el pasado. Sin embargo, es importante no exagerar la calidad del conocimiento en el campo del desarrollo organizacional. Tanto en la teoría como en la investigación, existen debilidades que hacen inexacta y exagerada la analogía con el conocimiento propio de las ciencias físicas. Cabe señalar que el término desarrollo organizacional no es un concepto definido con precisión, al menos no en el sentido científico del término. No se puede reducir a conductas concretas, uniformes y observables, ni ocupa un lugar establecido y verificable en una red de conceptos lógicamente relacionados.

Además, Certo, Samuel (2001) destaca la importancia de la rejilla del Desarrollo Organizacional, que se conoce como "diagrama de desarrollo organizacional" o rejilla DO. La rejilla administrativa es un modelo simple que describe varios estilos de gestión y se utiliza como base para la rejilla DO. Se argumenta que los diferentes estilos de gestión pueden describirse mediante dos actitudes primarias del gerente: preocupación por las personas y preocupación por la producción. En este modelo, cada actitud se sitúa en un eje en una escala del 1 al 9, lo cual se utiliza para generar cinco estilos de gestión. Esta figura muestra el diagrama administrativo, los cinco estilos de gestión y los factores que los caracterizan.

#### **2.4. Preocupación por la producción**

El estilo ideal según este diagrama es representado por el punto 9,9, lo cual indica un alto nivel de preocupación tanto por las personas como por la producción. Se argumenta que los gerentes que adoptan este estilo tienen mayores posibilidades de éxito organizacional. Por otro lado, aquellos que emplean otros estilos muestran niveles más bajos de preocupación por las personas o por la producción, lo que puede reducir el éxito de la organización. El propósito de la rejilla DO es fomentar un cambio de actitud en los gerentes para que adopten un estilo administrativo más cercano al ideal.

Es importante comprender cómo se lleva a cabo el programa de desarrollo organizacional, el cual consta de seis etapas principales de capacitación que se utilizan

con todos los gerentes de una organización. Las primeras dos fases tienen como objetivo familiarizar a los gerentes con el concepto de la rejilla DO y ayudarles a determinar qué estilo de gestión administrativa utilizan habitualmente. Las últimas cuatro fases del programa DO se centran en motivar a los gerentes a adoptar el estilo administrativo 9.9 y mostrarles cómo aplicar este estilo en su situación laboral específica. El programa busca promover un cambio de actitud en los gerentes y fomentar la adopción de un estilo de gestión más efectivo.

Durante todo el programa, se enfatiza el desarrollo de equipos de trabajo dentro de la organización. Las evidencias sugieren que la rejilla DO es efectiva para aumentar la rentabilidad, generar cambios positivos en el comportamiento de los gerentes e influir positivamente en las actitudes y el tiempo dedicado por los gerentes. Sin embargo, se requiere que la rejilla DO sea sometida a pruebas más rigurosas y durante un período más prolongado antes de poder obtener conclusiones definitivas al respecto.

El hecho de que el desarrollo organizacional sea un proceso que conlleva cambios en un sistema social plantea el desafío del agente de cambio, ya sea un individuo o un grupo que cataliza el cambio. Este agente de cambio desempeña un papel crucial en la implementación exitosa del desarrollo organizacional y en facilitar la transición hacia nuevas formas de trabajo y estructuras dentro de la organización.

Los agentes de cambio son una condición necesaria para que ocurra el desarrollo organizacional. Una vez que se reconoce que el desarrollo de la organización implica cambios significativos en la forma de pensar, creer y actuar de los individuos, es lógico que sea necesario que alguien desempeñe el papel de agente de cambio. Sin embargo, la pregunta de quién debe asumir este papel puede variar según la situación. Puede ser uno de los gestores actuales, nuevos gestores o personas contratadas específicamente para este propósito. Dependiendo del contexto, cualquiera de las opciones mencionadas puede ser llamada a orquestar el proceso de desarrollo organizacional. Lo importante es resaltar la necesidad de un agente de cambio para que el desarrollo organizacional pueda tener lugar.

Gibson, James L.; Jhon M., Ivancevich y Donnelly, James H. (1998) también destacan la importancia de los agentes de cambio en el desarrollo organizacional:

Dado que los gerentes tienden a buscar respuestas en soluciones tradicionales, se hace necesario contar con la intervención de una persona externa. El agente de cambio, también conocido como interviniente, ofrece una perspectiva diferente para la situación y representa un desafío para el statu quo. El éxito de cualquier programa de cambio depende en gran medida de la calidad y la efectividad de la relación establecida entre el agente de cambio y aquellos que toman las decisiones clave en la organización. Por lo tanto, la modalidad de intervención que se adopte es una decisión crucial.

Intervenir significa entrar en una organización establecida o en una relación entre personas o departamentos con el propósito de ayudarles a mejorar su eficacia. Se utilizan en la organización un cierto número de modalidades de intervención.

Los agentes de cambio externos son empleados interinos de la empresa, contratados específicamente durante el período de cambio. Estos agentes provienen de diversos tipos de organizaciones, como universidades, empresas consultoras y organismos de capacitación. Su función principal es facilitar y guiar el proceso de cambio dentro de la organización. Dado que son externos a la empresa, a menudo aportan una perspectiva objetiva y experiencia especializada en el campo del desarrollo organizacional. Su contratación se realiza por un período determinado, que coincide con la duración del proceso de cambio, y su objetivo es apoyar a la organización en la implementación exitosa de dicho cambio.

El agente de cambio externo más frecuente es un profesor universitario o un consultor privado con conocimientos y experiencia en las ciencias de la conducta. La organización entrara en contacto con este tipo de personas y las contratara si se llega a un acuerdo sobre las condiciones para establecer una relación entre ellos. Por lo general, el agente de cambio estará avalado por títulos universitarios en especialidades que se centren en la conducta individual y grupal en el escenario empresarial. Con este tipo de formación, el agente de cambio externo cuenta con la perspectiva necesaria para impulsar el proceso de cambio.

Los agentes de cambio internos son personas que trabajan para la empresa y tienen un cierto conocimiento sobre los problemas y desafíos que enfrenta la organización. El agente de cambio interno más comúnmente encontrado es un ejecutivo que ha sido recientemente nombrado en la organización y que se enfrenta a

un historial de desempeño deficiente. Es habitual que esta persona asuma el puesto con la expectativa de que serán necesarios cambios importantes para mejorar la situación.

La forma en que los agentes de cambio internos exitosos asumen sus roles en el desarrollo organizacional ha sido objeto de extensos estudios en los últimos años. Estos estudios se han centrado en comprender cómo los agentes de cambio internos identifican las áreas de mejora, generan el apoyo necesario para implementar cambios y lideran eficazmente el proceso de cambio dentro de la organización. Estas investigaciones han proporcionado información valiosa sobre las estrategias y habilidades que los agentes de cambio internos exitosos utilizan para lograr resultados positivos en el desarrollo organizacional.

Los agentes de cambio externos e internos pueden ser combinados en algunas organizaciones para intervenir y desarrollar programas de desarrollo organizacional. Este enfoque busca aprovechar los recursos y conocimientos tanto de los agentes de cambio externos como de los internos. El desarrollo organizacional implica designar a un individuo o a un pequeño grupo dentro de la organización, en conjunto con el agente de cambio externo, para desempeñar un papel clave en el esfuerzo de cambio.

El grupo interno suele provenir del departamento de personal, pero también puede estar integrado por altos ejecutivos u otros miembros de la organización. Por lo general, el agente de cambio externo requerirá el respaldo tangible de la alta dirección para resaltar la importancia de los esfuerzos de desarrollo organizacional. Esta combinación de agentes de cambio externos e internos permite aprovechar las perspectivas internas y externas, así como los recursos y conocimientos disponibles tanto dentro como fuera de la organización, con el objetivo de impulsar el cambio de manera efectiva.

Cuando se implementa un plan de desarrollo organizacional (DO), es importante formular la pregunta: "¿Ha ocurrido algo como resultado de esta experiencia?". Lamentablemente, con demasiada frecuencia, la respuesta es: "No lo sabemos". La evaluación de un esfuerzo de DO es más compleja que determinar si un empleado ha aprendido a operar una pieza específica de equipo. A pesar de ello, la gerencia debe evaluar el esfuerzo. Es probable que la organización haya invertido una cantidad considerable de tiempo y dinero en el programa, y desea saber si ha generado beneficios tangibles.

Correcto, un programa de Desarrollo Organizacional implica una inversión de recursos por parte de la organización con el objetivo de obtener resultados deseados. Estos recursos incluyen tanto dinero como tiempo, que podrían haber sido utilizados en otras actividades.

El resultado esperado del programa de Desarrollo Organizacional es lograr una mayor eficacia en la organización a corto plazo. Esto se puede manifestar en términos de aumento de la producción, mejora en la eficacia operativa y mayor satisfacción tanto de los empleados como de los clientes.

Efectivamente, es necesario realizar una evaluación del programa de Desarrollo Organizacional en términos de costos y resultados. La evaluación no solo proporciona información para medir el impacto de un programa específico, sino que también contribuye a la literatura existente sobre Desarrollo Organizacional, lo que puede ser útil para otras personas que estén considerando emprender un proceso similar.

En la evaluación del programa, se deben superar dos desafíos. En primer lugar, se requiere obtener datos que permitan medir los resultados deseados. Esto implica recopilar información relevante antes, durante y después de la implementación del programa, para poder comparar y analizar los cambios ocurridos. Es importante seleccionar indicadores adecuados que reflejen los objetivos y las metas del programa.

En segundo lugar, es necesario determinar la tendencia esperada de mejora a lo largo del tiempo. El Desarrollo Organizacional busca generar cambios positivos y sostenibles en la organización, por lo que la evaluación debe considerar la evolución a largo plazo. Esto implica establecer una línea de base y definir criterios de mejora progresiva en relación con los resultados deseados.

En efecto, la adquisición de información que mida los resultados deseados puede ser más factible en comparación con otros desafíos de evaluación. Sin embargo, es importante abordar este problema de manera rigurosa y evitar soluciones ingenuas.

En la evaluación del programa de Desarrollo Organizacional, se busca identificar el estímulo para el cambio, es decir, las causas estructurales y conductuales que han llevado a un deterioro en los criterios de desempeño establecidos por la dirección. Estos criterios pueden abarcar una amplia gama de indicadores de eficacia, como beneficios, volumen de ventas, absentismo, rotación laboral, residuos o costos.

Es cierto que la principal fuente de retroalimentación para medir variables como beneficios, costos, volumen de ventas, entre otros, proviene del sistema de información de la organización. Estos indicadores son más fácilmente cuantificables y se pueden obtener a través de los registros y reportes internos de la empresa. Sin embargo, cuando se trata de evaluar el nivel de satisfacción del personal como parte del cambio organizacional, las fuentes de información convencionales pueden ser limitadas o incluso inadecuadas. Es posible que un cambio en la organización genere mejoras en la producción y los resultados financieros, pero al mismo tiempo cause una disminución en la satisfacción de los empleados. Es importante tener en cuenta que la relación entre la producción y la satisfacción de los empleados no es necesariamente directa o lineal. Un enfoque ingenuo que asume una correlación automática entre ambos aspectos puede llevar a una interpretación errónea de los resultados.

Es cierto que, para evitar depender únicamente de los datos de producción y tener una visión más completa de los resultados del cambio organizacional, es importante generar información adecuada que mida el nivel de satisfacción del empleado. Una forma de hacerlo es a través de la realización de encuestas sobre actitudes en la etapa de diagnóstico. Estas encuestas pueden servir como punto de referencia para la evaluación posterior, permitiendo comparar los niveles de satisfacción previos al cambio con los niveles posteriores. Si se observan mejoras en las actitudes y la satisfacción de los empleados, esto puede indicar que el cambio ha sido positivo en términos de impacto en el bienestar del personal. Es cierto que evaluar los datos relativos a las actitudes del personal puede ser más desafiante que medir la producción. Establecer un estándar o desempeño aceptable en términos de actitudes es complicado, ya que no existe un punto de referencia absoluto para determinar hasta qué punto las actitudes deberían ser más positivas. Sin embargo, al combinar las medidas de actitud con los indicadores de producción y otras medidas de eficacia, se obtiene un análisis más completo de los resultados.

Efectivamente, es fundamental establecer objetivos claros y medibles antes de implementar un programa de Desarrollo Organizacional para poder evaluar su eficacia. Sin metas específicas, resulta difícil determinar si el programa ha logrado los resultados deseados. Por ejemplo, si el objetivo es mejorar la calidad del ambiente laboral, se pueden establecer indicadores como la satisfacción de los empleados, el nivel de

compromiso o la reducción del estrés laboral. Asimismo, es importante tener criterios mensurables y válidos que sirvan como indicadores de los resultados esperados, como "mejores lugares para trabajar" o "pleno potencial de los empleados". Estos criterios deben ser definidos durante la fase de diagnóstico, recopilando datos relevantes que permitan medir y comparar los cambios a lo largo del programa. Para llevar a cabo una evaluación efectiva, es recomendable consultar la literatura especializada que describe los métodos y enfoques de evaluación en el contexto del Desarrollo Organizacional. Estos recursos proporcionan pautas, herramientas y buenas prácticas para diseñar un programa de evaluación adecuado a las necesidades específicas de la organización.

Un modelo de evaluación efectivo para un programa de Desarrollo Organizacional debería incluir los siguientes pasos de investigación evaluativa:

1. Determinar los objetivos del programa: Es fundamental definir claramente los objetivos que se pretenden alcanzar con el programa de Desarrollo Organizacional. Estos objetivos deben ser específicos, medibles y alineados con las necesidades y metas de la organización.
2. Describir las actividades emprendidas: Es importante documentar y describir todas las actividades llevadas a cabo como parte del programa de Desarrollo Organizacional. Esto incluye los métodos, enfoques y estrategias utilizados para implementar el programa.
3. Medir los resultados del programa: Se deben establecer indicadores y criterios de medición para evaluar los resultados del programa. Esto implica recopilar datos relevantes y objetivos que permitan evaluar el impacto del programa en relación con los objetivos establecidos.
4. Establecer los puntos de línea de base: Para evaluar los cambios generados por el programa, es importante establecer puntos de referencia o líneas de base. Estos puntos de comparación ayudarán a determinar el grado de progreso y mejoría alcanzado a lo largo del programa.
5. Controlar los factores externos: Es necesario tener en cuenta los factores externos que pueden influir en los resultados del programa. Esto puede lograrse mediante el establecimiento de un grupo de control, que actúa como una referencia para comparar los efectos del programa en relación con un grupo similar que no ha participado en el programa.

6. Detectar las consecuencias no previstas: Durante la evaluación del programa, es importante estar atento a las consecuencias no previstas o efectos secundarios que puedan surgir como resultado de las intervenciones realizadas. Esto ayudará a comprender mejor el impacto global del programa y realizar ajustes o mejoras en futuras implementaciones.
7. Es cierto que la aplicación de los seis pasos de investigación evaluativa puede presentar desafíos en la práctica, especialmente si los objetivos no están definidos de manera precisa o si no es factible formar grupos de control. Sin embargo, es importante destacar que las dificultades no deben ser motivo para abandonar los esfuerzos de evaluación.

El Desarrollo Organizacional ha generado una amplia y abundante literatura que abarca una variedad de enfoques. Aunque existen diferentes formulaciones y enfoques dentro del DO, en el fondo se basa en los descubrimientos y principios de la teoría de las relaciones humanas y la teoría del comportamiento. El DO surgió como una respuesta a las limitaciones de estas teorías anteriores y se centró en mejorar la eficacia organizacional. A medida que evoluciona el campo del Desarrollo Organizacional, se continúa buscando nuevas formulaciones y enfoques que se adapten a los desafíos y cambios en el entorno empresarial. La evaluación crítica del DO es esencial para comprender su efectividad y realizar mejoras en su aplicación. A través de la investigación y la reflexión, se puede seguir avanzando en la comprensión y aplicación de prácticas eficaces de Desarrollo Organizacional.

Es cierto que el Desarrollo Organizacional (DO) ha sido objeto de críticas en varios aspectos. Algunas de las críticas más comunes se centran en los aspectos mágicos asociados con el DO, que se han creado en torno a cuatro mitos:

1. El mito de la disciplina del DO: Algunos críticos argumentan que se ha presentado al DO como una disciplina perfectamente delimitada e independiente, basada en el método científico. Sin embargo, se sostiene que el entrenamiento de sensibilidad y las relaciones entre el cliente y el consultor son áreas que pertenecen a disciplinas con campos de estudio bien establecidos, y que el DO toma conocimientos de otras disciplinas.
2. El mito de las variables no investigables: Se ha planteado la idea de que los programas de DO son más difíciles de investigar que otros fenómenos sociales,

y que las variables involucradas son más difíciles de medir. Algunos críticos sostienen que hay resistencia a la investigación convencional dentro del DO, lo cual genera una contradicción entre la afirmación de que el DO se basa en el conocimiento científico y la supuesta resistencia a utilizar métodos científicos en la investigación de los fenómenos del DO.

3. El mito de la novedad: Existe la percepción de que el DO es un proceso nuevo o un conjunto de nuevas técnicas que facilitan el cambio. Sin embargo, se argumenta que muchos de los métodos y procesos utilizados en el DO son relativamente antiguos, aunque se presenten con nuevos nombres y etiquetas. El mito de la novedad añade una calidad mágica al DO, sugiriendo que, al ser una técnica nueva, es más efectiva que las antiguas y facilita en gran medida el proceso de cambio.
4. El mito de la eficacia aumentada: Algunos autores y practicantes del DO afirman que sus técnicas aumentan la capacidad de la organización para lograr sus objetivos con eficacia. Sin embargo, se cuestiona si la autenticidad en las relaciones entre el personal necesariamente se traduce en un aumento de las utilidades o beneficios de la organización.

Es cierto que el campo del Desarrollo Organizacional (DO) ha evolucionado a partir de diversas escuelas y tendencias, lo que ha llevado a una falta de precisión y consenso en su definición. Se ha utilizado como un término amplio para designar programas y actividades que se derivan de diferentes enfoques y teorías, pero que se formulan dentro de un nuevo enfoque de educación y entrenamiento. A pesar de las diversas conceptualizaciones, hay ciertos puntos en común en la comprensión del DO. En general, el DO busca integrar las necesidades de los individuos y las de la organización a través de técnicas de laboratorio. Las necesidades de la organización suelen incluir la adaptabilidad a los cambios ambientales, el aumento de la productividad y la identificación y lealtad de los participantes. Por otro lado, los individuos a menudo experimentan sentimientos de falta de autenticidad, alienación, soledad y falta de poder en la organización. El DO pretende abordar esas necesidades personales al fomentar habilidades sociales, apertura en las relaciones interpersonales y mayor seguridad en los individuos, habilidades que pueden aplicarse en cualquier nivel y tipo de organización. Es importante destacar que el DO es un tema controvertido

tanto teórica como operativamente. La base teórica del DO es heterogénea y no está claramente definida, se basa en algunos descubrimientos aislados en el campo de la teoría del comportamiento organizacional. Esta falta de una base teórica sólida y precisa ha contribuido a la diversidad de enfoques y la dificultad para definir con precisión el alcance y los métodos del DO. A pesar de estas controversias y desafíos, el DO ha brindado enfoques y técnicas valiosas para el cambio y el desarrollo organizacional. Su aplicación práctica ha demostrado ser beneficiosa en muchos casos, aunque es importante considerar de manera crítica su utilización y adaptarlo a las necesidades y contextos específicos de cada organización.

Es cierto que, en la práctica operativa del DO, la confusión puede ser mayor debido a la diversidad de intervenciones utilizadas. La llamada "tecnología del DO" se refiere a un conjunto de intervenciones diseñadas para abordar problemas específicos en organizaciones específicas. Estas intervenciones suelen estar dirigidas a cambiar factores de comportamiento que afectan solo una parte limitada del funcionamiento organizacional, como la formación de grupos de trabajo orientados a la simulación de procesos de toma de decisiones.

Sin embargo, es importante reconocer que estas intervenciones no abarcan todos los aspectos relevantes del funcionamiento organizacional, como las modificaciones en la estructura organizacional u otros factores importantes. En este sentido, hacer generalizaciones y contribuir al avance científico de la teoría del comportamiento organizacional requiere un análisis riguroso y exhaustivo.

Dada la diversidad de enfoques y prácticas en el DO, delimitar adecuadamente su campo de aplicación puede resultar desafiante. Esto se debe a la falta de una definición precisa y consensuada del DO, así como a la variedad de enfoques y técnicas utilizadas en su aplicación práctica.

El enfoque del Desarrollo Organizacional en la educación emocional y en el desarrollo de habilidades en las relaciones interpersonales se basa en las ciencias del comportamiento y busca mejorar la adaptabilidad y productividad de los individuos en el entorno organizacional. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el DO no aborda directamente las habilidades técnicas de dirección y puede centrarse en aspectos más relacionados con las relaciones humanas y el bienestar emocional.

Algunas críticas sostienen que el énfasis en el entrenamiento de sensibilidad y en el aspecto terapéutico del DO puede desviar la atención de los objetivos reales de la organización y favorecer intereses económicos. Se argumenta que el enfoque en las relaciones humanas y la búsqueda de la felicidad individual en la normalización de las relaciones grupales puede ocultar la subyugación del individuo y su adaptación al ambiente técnico. Es importante reconocer que el DO no abarca todos los aspectos de la administración y que existen otros enfoques y técnicas que pueden ser necesarios para abordar los desafíos organizacionales. La crítica planteada destaca la necesidad de equilibrar los aspectos emocionales y las habilidades interpersonales con otros elementos esenciales de la administración, como las habilidades técnicas y los objetivos económicos de la organización.

Es cierto que, en algunas organizaciones, el Desarrollo Organizacional puede ser utilizado de manera distorsionada para mantener o mejorar el estatus y promoción personal de los líderes. En lugar de centrarse en los objetivos genuinos de la mejora organizacional y el bienestar de los empleados, se puede utilizar como una herramienta para obtener legitimidad externa y mejorar la imagen pública de la organización.

Estas aplicaciones distorsionadas del DO pueden ocurrir cuando los líderes buscan demostrar que están adoptando prácticas modernas y progresistas, como el DO, sin tener un compromiso real con el cambio organizacional. El enfoque se desvía de la legitimación interna, es decir, mejorar la organización desde adentro y lograr un verdadero desarrollo de las personas y los procesos. Esta distorsión del DO puede socavar su efectividad y perjudicar la confianza de los empleados en las iniciativas de cambio. Es importante que las organizaciones y los líderes comprendan y apliquen el DO de manera ética y genuina, centrándose en los aspectos relevantes para el crecimiento y desarrollo sostenible de la organización y el bienestar de sus miembros.

Es fundamental promover una cultura organizacional basada en la transparencia, la participación y el compromiso genuino con el cambio, para evitar la utilización superficial o manipulativa del DO en beneficio personal o de la imagen de la organización.

La cita de Charles Perrow (1991) plantea una perspectiva crítica hacia el enfoque del Desarrollo Organizacional (DO) y cuestiona su utilidad y efectividad en la realidad organizativa. Perrow argumenta que la noción de que las organizaciones deben ser

flexibles frente a los cambios del entorno no es realista, muchas organizaciones se basan en estándares burocráticos y estructuras establecidas para funcionar. Si bien esta postura plantea dudas sobre la efectividad del DO en la práctica y su capacidad para mejorar la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos, es importante reconocer que existen diversas perspectivas y opiniones en el campo de estudio de la administración.

El Desarrollo Organizacional, como enfoque humanista, se ha desarrollado con el objetivo de mejorar la efectividad y el bienestar de las organizaciones y sus miembros. Aunque pueda haber críticas y debates sobre su aplicabilidad y resultados, ha sido una opción valiosa para estudiar y abordar los aspectos humanos en la administración, promoviendo el crecimiento personal, el aprendizaje organizacional y el cambio positivo.

La evaluación de la utilidad y validez del DO requiere un análisis detallado y crítico de los contextos organizativos específicos, considerando múltiples factores y perspectivas.

Correcto, Keith Davis y John W. Davis. (1999) Newstrom destacan la necesidad del Desarrollo Organizacional (DO) debido a la falta de reconocimiento por parte de muchos administradores de que las organizaciones son sistemas interrelacionados y dinámicos, donde las relaciones interpersonales juegan un papel crucial. El DO surge como un enfoque para generar cambios en grupos, unidades y organizaciones completas, con el objetivo de hacerlas más receptivas a los factores humanos, más efectivas y con capacidad de aprendizaje y autorrenovación. El DO busca transformar todos los aspectos de la organización, desde las estructuras y los procesos hasta la cultura y las relaciones entre los miembros, con el fin de mejorar su desempeño y adaptabilidad en un entorno en constante cambio. A través de intervenciones planificadas y estratégicas, el DO fomenta el desarrollo de habilidades de liderazgo, la colaboración, la comunicación efectiva y el aprendizaje continuo, con el objetivo de promover un ambiente de trabajo más saludable y productivo.

El DO se presenta como una respuesta a la necesidad de abordar las dinámicas humanas y mejorar la efectividad de las organizaciones en un mundo empresarial en constante evolución. Busca integrar los aspectos humanos y organizacionales para

crear entornos de trabajo más eficientes y satisfactorios para los individuos y, al mismo tiempo, alcanzar los objetivos organizacionales.

El Desarrollo Organizacional se basa en la perspectiva de los sistemas, los modelos causales y una serie de supuestos básicos. Surge como una respuesta a los desafíos y amenazas que enfrentan las organizaciones en su supervivencia. En los últimos años, ha habido avances significativos en la aplicación de los conocimientos de la ciencia del comportamiento para mejorar y desarrollar las organizaciones.

El enfoque del Desarrollo Organizacional permite a los gerentes realizar diagnósticos científicos de las condiciones existentes en sus organizaciones. Esto incluye aspectos prácticos, procedimientos, formas de promover el esfuerzo conjunto, así como motivaciones, actitudes y principios de los miembros de la organización. Gracias a estos diagnósticos, es posible hacer evaluaciones realistas del estado actual de la organización y formular planes para implementar medidas sistemáticas que mejoren su eficiencia.

En conclusión, el Desarrollo Organizacional proporciona un marco teórico y práctico para comprender y abordar los desafíos de las organizaciones. Permite a los gerentes utilizar enfoques científicos para diagnosticar, mejorar y desarrollar las organizaciones, y promueve un enfoque integral que considera tanto los aspectos humanos como los objetivos organizacionales.

## 2.5. Definición de términos

- El **Amenazas**: Factores externos fuera de nuestro control que pueden perjudicar o limitar el desarrollo de la organización.
- **Base de datos**: Almacén organizado de información que permite su fácil acceso y utilización.
- **Calidad del servicio**: Resultado de comparar las expectativas del cliente con el servicio recibido.
- **Debilidades**: Limitaciones o carencias internas de la organización que impiden aprovechar oportunidades y defenderse de amenazas.

- **Dirección estratégica:** Impulso, coordinación y supervisión de acciones para que la organización alcance de manera eficaz los planes establecidos.
- **Eficiencia:** Capacidad de producir el máximo resultado en un tiempo mínimo, logrando una relación óptima entre recursos utilizados y productos obtenidos.
- **Eficacia:** Grado en que los logros obtenidos corresponden a los objetivos establecidos y satisfacen las necesidades y demandas sociales.
- **Fortalezas:** Capacidades humanas y materiales que permiten a la organización adaptarse y aprovechar ventajas del entorno, así como enfrentar amenazas con éxito.
- **Gestión:** Aplicación de técnicas, instrumentos y procedimientos para administrar los recursos y desarrollar las actividades de la organización.
- **Objetivos estratégicos:** Cambios o efectos a largo plazo que se buscan lograr en la organización o en la realidad en la que se trabaja, respondiendo a la pregunta de qué se desea cambiar en la realidad interna y externo.
- **Oportunidades:** Situaciones o factores externos que, si se cumplen ciertas condiciones en la organización, pueden ser aprovechados para beneficio de la misma.
- **Plan:** Toma anticipada de decisiones que permite prever, organizar, coordinar y controlar situaciones, acciones y resultados.
- **Planificación:** Acción administrativa de desarrollar y gestionar los planes.
- **Planeación:** Determinación del camino de acción con principios, operaciones y tiempos necesarios para alcanzar un objetivo.
- **Planeación estratégica:** Proceso de determinar la dirección que debe seguir una organización para lograr sus objetivos a mediano y largo plazo.
- **Política empresarial:** Compromisos y directrices que guían la toma de decisiones y acciones en una organización.
- **Productividad:** Relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados en un período determinado.
- **Producción:** Obtención de bienes y servicios en un ciclo productivo.
- **Misión:** Declaración que define la razón de ser de la empresa, qué hace, por qué y para quién lo hace.

- **Servicio:** Acción de servir y proporcionar beneficio o favor a los demás.
- **Tecnologías de la información:** Herramientas y métodos utilizados para recopilar, almacenar, manipular y distribuir información.
- **Visión:** Imagen futura que una organización tiene de sí misma y de la realidad en la que opera, incluyendo los cambios deseados y la imagen objetivo de la institución.

# Capítulo III

METODOLOGÍA

---

### 3. METODOLOGÍA

En el contexto actual, las organizaciones requieren acceso a información actualizada, confiable y completa para tomar decisiones acertadas en relación con sus operaciones. Especialmente en el entorno social y económico, se valora la implementación de sistemas integrados de gestión, los propietarios, administradores y gerentes necesitan tomar decisiones informadas que abarquen aspectos como la viabilidad financiera, la satisfacción del cliente y el control de calidad.

En este estudio, nuestro objetivo es evaluar la relación entre los sistemas de información gerencial y el desarrollo organizacional de las microempresas dedicadas al acopio de fibra de alpaca en la región de Huancavelica. A través de esta investigación, esperamos contribuir a la mejora del desarrollo organizacional en las microempresas dedicadas al acopio de fibra de alpaca.

#### 3.1 Tipo de investigación

La naturaleza de la investigación es de tipo básica, según lo mencionado por Sierra (1995). Este tipo de investigación busca principalmente obtener un mayor conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales, constituye el fundamento para investigaciones posteriores.

En cuanto al nivel de investigación, se trató de un enfoque descriptivo-explicativo. Carlessi (1998) sostiene que los estudios descriptivos se centran en la descripción de características fundamentales conjuntos de fenómenos homogéneos, utilizando criterios temáticos para resaltar los elementos esenciales de su naturaleza. Al mismo tiempo, el enfoque explicativo busca comprender las relaciones causales y explicar los fenómenos observados.

#### 3.2 Método de investigación

El estudio de investigación se basa en los siguientes métodos:

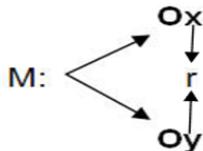
El método científico, ha facilitado el proceso de investigación en general, y es el pilar de la construcción de nuevos conocimientos en el ámbito científico.

El método descriptivo, por su parte, nos permitió analizar el problema de investigación de manera detallada, descomponiéndolo en sus componentes y examinando cada uno de ellos en su constante interrelación. Este enfoque nos ayudó a identificar las posibles conexiones entre las variables y a plantear soluciones potenciales, lo que a su vez nos permitió demostrar la hipótesis formulada.

### 3.3 Diseño de investigación

#### — Diseño descriptivo correlacional

Según Campbell y Stanley (2003), el término diseño se refiere al plan o estrategia diseñada para obtener la información deseada. En este contexto, el objetivo del presente estudio es determinar la relación entre los sistemas de información gerencial y el desarrollo organizacional de las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica. A continuación, se presenta el esquema del diseño de la investigación:



Donde:

M = Muestra de titulares microempresarios.

o = Observación.

x = Sistemas de información gerencial.

y = Desarrollo organizacional de las microempresas de acopio de fibra de alpaca.

r = Relación entre variables.

### 3.4 Población y muestra

#### — En Población

La población de este estudio estuvo compuesta por 67 microempresarios dedicados al acopio de fibra de alpaca en el Distrito de Huancavelica. Estos empresarios utilizan los sistemas de información gerencial como parte de su estrategia de mejora. Además, cabe destacar que, según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), estos microempresarios contribuyen de manera significativa al fisco.

#### — Muestra

Se considero el muestreo aleatorio simple según el modelo matemático lineal:

$$n_0 = \frac{Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + p * q}$$

Donde:

$n_0$ : Tamaño de muestra

$p$ : Proporción de titulares que hacen uso de los sistemas de información ( $p=0.5$ ; valor asumido debido al desconocimiento de  $p$ )

$q$ :  $1-p$ : Proporción de titulares que no hacen uso de los sistemas de información ( $q = 0.5$ ; valor asumido debido al desconocimiento de  $q$ )

$e$ : Margen de error 5%

$Z$ : Valor de la abscisa de la curva normal para una confianza del 95% de probabilidad.

$N$ : Población.

Los titulares microempresarios fueron seleccionados aleatoriamente; es decir, cada uno de ellos tuvo la misma posibilidad de ser elegidos en la muestra a fin de evitar sesgos en la recopilación de la información.

### 3.5 Variables

Identificación de variables e indicadores

— Variable Independiente

X: Los Sistemas de Información Gerencial.

— Indicadores:

X<sub>1</sub>: Sistema formal de recopilación e integración

X<sub>2</sub>: Existencia de un Sistema y una base de datos

X<sub>3</sub>: Congruencia de la información proporcionada y requerida

X<sub>4</sub>: Existencia de objetivos

— Variable Dependiente

Y: Desarrollo Organizacional de las Microempresa de acopio de fibra de alpaca.

— Indicadores:

Y<sub>1</sub>: Adecuada toma de decisiones

Y<sub>2</sub>: Acceso de información necesaria

Y<sub>3</sub>: Características de cada empresa

Y<sub>4</sub>: Planeación de sistema y tecnologías de información

Y<sub>5</sub>: Formulación de estrategias y políticas empresariales

**Tabla 1** Operacionalización de variables e indicadores

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Variable Independiente: (X)</b> Sistemas de información gerencial	Tasa (%) sobre el grado de conocimiento de los microempresarios:  X <sub>1</sub> : Sistema formal de recopilación e integración X <sub>2</sub> : Existencia de un Sistema y una base de datos X <sub>3</sub> : Congruencia de la información proporcionada y requerida X <sub>4</sub> : Existencia de objetivos
<b>Variable Dependiente: (Y)</b> Desarrollo organizacional de las microempresas de acopio de fibra de alpaca.	Y <sub>1</sub> : Adecuada toma de decisiones Y <sub>2</sub> : Acceso de información necesaria Y <sub>3</sub> : Características de cada empresa Y <sub>4</sub> : Planeación de sistema y tecnologías de información Y <sub>5</sub> : Formulación de estrategias y políticas empresariales

Fuente: Salgueiro, Amado (2001) y Serna, Humberto (2007)

### 3.6 Técnicas e instrumentos de investigación

— Técnicas:

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta, a los titulares microempresarios con fin de evaluar el uso de los sistemas de información gerencial y desarrollo organizacional usuarios.

— Instrumentos:

El instrumento utilizado fue cuestionario de encuesta.

### **A. Procedimientos de investigación**

El procedimiento de recolección de datos se dividió en las siguientes etapas: Se elaboró el instrumento de investigación, que en este caso fue un cuestionario de encuesta. Luego, se procedió a validar y asegurar la confiabilidad del instrumento. La validez del cuestionario se evaluó mediante el criterio de jueces o expertos, utilizando la prueba del chi cuadrado. El cual permitirá determinar si el contenido del instrumento era congruente con los aspectos teóricos y conceptuales del estudio. Asimismo, se estimó la confiabilidad del instrumento a través del juicio de expertos, obteniendo un valor de 0.94, lo cual indica alta confiabilidad para medir el uso de los sistemas de información gerencial y las estrategias de mejora en los niveles de desarrollo.

Finalmente, se procedió a la aplicación del instrumento a través de diversas estrategias. Se visitó a cada microempresario en su domicilio para realizar la encuesta y se llevaron a cabo entrevistas en tiempo real. Por último, se realizó el análisis e interpretación de los datos recopilados

### **3.7 Técnica del procesamiento y análisis de datos**

Se llevó a cabo utilizando técnicas de estadística descriptiva, tales como la elaboración de tablas estadísticas. Para realizar este procesamiento, se utilizó el software estadístico SPSS versión 17 (Statistical Package For the Social Sciences) y la hoja de cálculo Microsoft Excel 2007. Además, para evaluar la hipótesis planteada, se utilizó la estadística inferencial, específicamente la prueba de chi-cuadrado al nivel de confianza del 95%.

# Capítulo IV

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

---

## 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los datos recopilados del trabajo de investigación para su respectiva descripción, son presentados mediante tablas. La comprobación de la hipótesis se realizó con la estadística inferencial, a través de la función de prueba no paramétrica de Ji- cuadrado, al 0.95 de confianza estadística y con un nivel de significancia del 0.05.

Las unidades de análisis para el presente trabajo de investigación fueron 57 titulares microempresarios. Quienes han sido encuestados respecto al uso de los sistemas de información gerencial y las estrategias de mejoramiento en los niveles de desarrollo organizacional.

### 4.1 Presentación e interpretación de datos

#### A. Los sistemas de información gerencial

¿Cree Usted que los Sistemas de Información Gerencial ayudan a la toma de decisiones para el mejoramiento de las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?

Alternativas	f	%
Oportuna	25	43.86
Deficiente	9	15.79
Veraz	6	10.53
No sabe / No opina	17	29.82
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Con referencia a esta pregunta hubo un 42.11% de los encuestados mencionan que la inversión económica es alta, se ha vendido también su utilización como la posibilidad, por fin, de tener un sistema de información gerencial. En nuestra definición, un sistema de información gerencial debe permitir a la gerencia la toma de decisiones basadas en información oportuna y veraz. Sin embargo, mientras están diseñados por el manejo de información por transacciones,

la información gerencial requiere otro tipo de manejo de la información, más estadístico, de tendencias, comparaciones y análisis, procesos para los cuales no están diseñados.

Esta es la razón por la cual un sistema de información gerencial normalmente no está incluido dentro de las grandes aplicaciones. Un sistema optimizado para el manejo diario de grandes volúmenes de información transaccional como la facturación, la explosión de materiales, los abonos a la cartera, o la contabilización del movimiento de la empresa, no se puede sobre cargar con el proceso de información histórica y compartida de resultados. Para la implementación del sistema de información gerencial es importante hacer claridad que la información oportuna no implica tener la última factura o el último pago registrado en este sistema. La información gerencial se produce con base en movimientos históricos, tendencias, y análisis sobre proyecciones para una adecuada toma de decisiones.

## 2.Existencia de los sistemas y la base de datos en los sistemas de información gerencial

¿Existen los Sistemas y la Base de Datos Distribuidos en el Sistema de Información Gerencial que mejore a las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?

Alternativas	fi	%
Si existe	11	19.30
no existe	26	45.61
No sabe / No opina	20	35.09
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Con respecto a esta pregunta hubo un 45.61% de los encuestados manifiestan que no existe, la administración empieza con la planeación del sistema de la empresa, y el desempeño eficiente de las actividades de la empresa depende de ella, planear es decir de antemano lo que debe de hacerse, como ha de hacerse, cuando se hará, y quien lo hará, la planeación tiende un puente entre el punto de donde nos encontramos y donde queremos estar en el futuro. Todos los que trabajan efectúan alguna clase de planeación gerencial es bien definida. Los gerentes

planean la distribución de todos los recursos y el trabajo de las organizaciones, los no gerentes no planean la distribución de los recursos humanos si no tan solo sus propias actividades.

Toda forma es un informe y la mayor de los informes son formas. Más aún y otros sirven como entradas y salidas de los sistemas. En un sistema de información administrativa computarizado, construyen la interfaz entre la computadora y el hombre, los mismo que entre persona. Por una parte, hacen posibles las operaciones de las empresas modernas. El concepto implica una comunicación por medio de formas o informes formales. La selección del medio, los métodos de almacenamiento, el formato y el contenido son críticos en dichos sistemas.

### 3.Las condiciones financieras

¿Qué papel juegan las Condiciones Financieras en el Desarrollo de las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?

Alternativas	fi	%
Independiente	27	47.37
Profesional	5	8.77
Privada	18	31.58
Todas las anteriores	7	12.28
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Con respecto a esta pregunta el 47.37% de los encuestados manifiestan que es independiente el vínculo entre la financiación y el desarrollo económico ya que se trata de micro o macroeconomía. Distinta sería la situación actual si la empresa, tuvieran apoyo de las fuentes financieras que las conocieran bien, capaces de continuar haciendo inversiones, incluso en el periodo de recesión. Para ello es necesario que quien proporciona el capital conozca a fondo a quienes van a disponer del mismo. Es preciso cuando se va a determinar cuánto capital debe fluir en una compañía en vez de a otra, cuando se van a asignar adecuadamente los recursos a las empresas, estar bien informado acerca de quienes lo usan, de manera de obtener el máximo

grado de crecimiento económico y prosperidad. Y ese papel trascendental no debe dejarse librado a las fuerzas del mercado. Debe existir si, condiciones lo más abierto posible en cuanto a un mercado asignado de recursos.

Pero no deben faltar los otros integrantes que posibilitan el éxito económico, esto es, cierto grado de burocracia administrativa eficiente, que organice los procedimientos y asegure un adecuado control sobre las empresas usuarias de los recursos esto por varias razones, pero principalmente porque todos tienen un interés a largo plazo por la salud y el riesgo que corren tanto las empresas como sus acreedores.

#### 4. La aplicación de costos

¿Diga usted si la Aplicación de Costos ayudará al desarrollo de las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Definitivamente si	31	54.39
Definitivamente no	18	31.58
No sabe / no opina	8	14.04
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Con respecto a esta pregunta hubo el 54.39% de los encuestados que opinaron que sí, ya que para los fines prácticos del presente tema se piensa que es más importante analizar, verificar e implementar tales conceptos al negocio de la construcción y comprobar los beneficios de tales acciones. En toda obra el gerente responsable dispone del metrado y presupuesto, la información contenido en tal documento en los precios unitarios, el metrado de obra, el subtotal (producto de precio unitario de cada partida por su metrado correspondiente), el total del costo directo, el precio de la obra, incluyendo este último los rubros de gastos generales y la utilidad esta herramienta de calidad sustenta la aplicación de la regla del veinte y ochenta, la cual puede aplicarse a diversos temas, como identificar los procesos más importantes o críticos para

mejorar la calidad, identificar oportunidades de mejora, o cuando es necesario llamar la atención referente a determinados procesos.

Mediante el afianzamiento de la aplicación de la filosofía de la calidad al negocio de la construcción a sus precios, al contrario, podrán mejorar sus precios sin afectar mayormente a sus utilidades. Los costos de calidad representan un sistema de gestión por resultados, cuya filosofía evidentemente dará excelentes resultados en el incremento de la productividad para el desarrollo empresarial.

### 5.Elementos que permiten el desarrollo organizacional

¿Cuál de estos Elementos Permiten el Desarrollo Organizacional en las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Causa material	26	45.61
Causa eficiente	12	21.05
Causa formal	5	8.77
Todas las Anteriores	14	24.56
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Con respecto a esta pregunta el 45.61% que opinaron que todas las alternativas son dispensables, ya que la organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objetivo, es diseñada particularmente para que cumpla la meta. Lo primero y fundamental de una organización debe ser el grupo de personas que lo conforman. La organización también es un conjunto de roles que se interactúan y que se entrelazan. Un sistema es un conjunto de partes y objetivos (elementos) que interactúan y que forman un todo que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida. Toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interacción de un conjunto de los elementos que permitan que estos sistemas se den. Estos pueden ser abiertos y cerrados (organizaciones).

Todo debe ser fundamentado en una ventaja nuclear (es aquello que solo la empresa puede brindar, es el conocimiento tácito de la empresa). La ventaja nuclear la crea la organización, esto nos da el principio de la realidad que corresponde al principio de la organización. Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble sostenible y funcional a la organización en el tiempo.

## 6. Características del desarrollo organizacional

¿Qué Características debe poseer el Desarrollo Organizacional a nivel de las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?

Alternativas	fi	%
Productividad	32	63.16
Ausentismo	4	3.51
Satisfacción de Trabajo	16	28.07
Todas las Anteriores	5	5.26
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Con respecto a esta pregunta el 63.16% que opinaron que el desarrollo organizacional debe de tener como característica a la productividad, es decir la importancia que se le da al desarrollo organizacional, quiere decir que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el manejo empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión. Específicamente el desarrollo organizacional abordará entre muchos problemas de comunicación conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y de destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esto busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficiencia de las actividades de la empresa. El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes que hoy constituye una de las tareas más importantes, la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

### 7. Formulación de estrategias y políticas

¿Se han Formulado las Estrategias y Políticas en el desarrollo organizacional en las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Si se formularon	6	10.53
No se formularon	27	47.37
Se formularon a medias	24	42.11
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Con respecto a esta pregunta el 47.37% de los encuestados que manifiestan que no se formularon ya que la deficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales no se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conforman. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello. Por parte, es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juega un rol esencial las modalidades de relaciones humanas a las cuales ellos se conforman. En efecto, del tipo de relaciones humanas, en que se desenvuelven dependen fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar.

Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los individuos que estén comprometidos en ellas hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana. El conocimiento efectivo de los distintos fenómenos tanto individuales como sociales ayuda a cada cual a comprender su propia acción y la de los otros, permitiendo en consecuencia una mejor adecuación en relaciones humanas.

## 8. El impacto del desarrollo organizacional frente a las microempresas de acopio de fibra de alpaca

¿En general cómo Diría Ud. que fue el Impacto que tuvo el Desarrollo Organizacional frente a las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Positivo	12	21.05
Negativo	22	38.60
Irrelevante	23	40.35
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Con respecto a esta pregunta hubo el 40.35% de los encuestados que opinaron que es irrelevante ya que las microempresas, como organizaciones de personas, no es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional (DO) que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes. Cada decisión proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre adecuado, que permita a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de modo que el accionar de la organización se acercará lo más posible a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos. Un estudio constante de estos nos asegura el éxito antes de ponerlos en práctica, de tal manera, que no nos enfrentamos a sorpresas. El desarrollo organizacional surge a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta como una estrategia singular para mejorar la organización, este surgimiento está basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionados con el cambio planificado, ha evolucionado hasta convertirse

en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver y ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que enfrenta el lado humano de las organizaciones.

### 9. Los objetivos que ayudan a la competitividad

¿Cuál de los Objetivos Existentes del Desarrollo Organizacional Ayuda a la Competitividad de las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Aumentar el nivel de confianza	23	40.35
Confrontación de los problemas	8	14.04
Crear un ambiente	12	21.05
Todas las anteriores	14	24.56
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Con respecto a esta pregunta el 40.35% de los encuestados manifestaron que aumentar el nivel de confianza son necesarias para la ayuda a la competitividad en las empresas textiles, es deber de las organizaciones estar muy pendientes del entorno, con la confiabilidad de ajustar su conducta al medio social del que forman parte, para así poder permanecer en el mercado y estar dispuesta a crecer, lo que implica mirar muy adentro para lograr ir hacia afuera y aunque sea líder y se tenga asegurado un espacio, las organizaciones deben ir más allá, no conformarse, incursionar en nuevos mercados, transformarse y apoyar todo lo que sea su mejoramiento continuo, nueva tecnología para agilizar la información que beneficia a la toma de decisiones.

Competir se ha convertido en una nueva realidad y en nuevo reto para las organizaciones. Las organizaciones que quieran mantenerse en el mercado deben tener presente la filosofía de innovación y modernización para responder a los estímulos de la competitividad internacional. Las empresas deben tener ahora altas notas de investigación y desarrollo tecnológico pues los productos que hoy tienen ciclos de vida mucho más cortos que en el pasado. El desarrollo organizacional es un proceso complejo, su diseño y realización puede tardar años y el proceso

puede continuar de manera definida, en el se trata de lograr que la empresa haga la transición de donde se encuentra actualmente. Aunque el desarrollo organizacional admite muchos métodos y enfoques.

### 10. La ayuda de un sistema formal de recopilación integral

¿Diga usted si un Sistema Formal de Recopilación Integración ayuda a las microempresas de acopio de fibra de alpaca de una manera oportuna, eficaz y eficiente?

<b>Alternativas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Definitivamente Si	31	54.39
Definitivamente No	13	22.81
No sabe, No Opina	13	22.81
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Con respecto a esta pregunta hubo el 54.39% manifiestan que si ya un sistema de información formal tiene que ser adoptado a necesidades específicas y puede incluir información de rutina, como la representada por informes mensuales: información que señala excepciones, sobre todo en puntos críticos e información necesaria de información gerencial son similares a los requeridos para el diseño de sistemas y procedimientos y a otros sistemas de control. Dado que se habla al respecto en otra parte, no es preciso abundar aquí sobre el particular.

Así mismo el equipo electrónico permite un rápido y económico procesamiento de grandes cantidades de datos. Si se le programa adecuadamente, una computadora es capaz de procesar datos en busca de conclusiones lógicas, clasificarlos y poner a disposición de un administrador.

De hecho, los datos no constituyen información hasta ser procesados en una modalidad útil que efectivamente informe. La administración empieza con la planeación del sistema administrativo global consta todas las actividades, equipo, personal e instalaciones que intervienen en generar información para dirigir los subsistemas y la compañía en su conjunto.

### 11. El Sistema de información gerencial proporciona información necesaria

¿El Sistema de Información Gerencial, es un sistema que proporciona una información necesaria sobre una base regular en las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Si Proporciona	22	38.60
No Proporciona	16	28.07
Desconoce	19	33.33
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Con respecto a esta pregunta el 38.60% que si proporciona información necesaria. Como es bien sabido que no existe una definición única aceptada del sistema de información gerencial diremos que es un sistema empleado por la gerencia cuando requiere información. En teoría, este sistema puede ser manual o computarizado si bien todos los análisis incluyendo este, se enfocan en aplicaciones apoyadas en computadora. Es así que el término sistema en sistema de información gerencial o simplifica orden, arreglo y propósito. Más aún, un sistema de información gerencial se centra específicamente en proporcionar a la gerencia información, no solo datos. Por ejemplo hablamos de una biblioteca que proporciona una buena analogía, aunque puede contener millones de volúmenes, una biblioteca no es muy útil a sus usuarios si no puede encontrar lo que ellos necesitan rápidamente.

Las organizaciones actuales son las bibliotecas previstas. No faltan datos, sin embargo, existe una incapacidad para procesar esos datos de manera que la información correcta esté disponible para la persona indicada cuando la necesite. Esto es similar al hecho que una biblioteca es casi útil si tiene el libro que Ud. Necesita, pero no puede encontrarlo y la biblioteca se toma una semana para retirarlo de sus depósitos.

**12. La información proporcionada debe ser de acuerdo con la requerida.**

¿Cree Ud. que la Información Proporcionada debe ir de acuerdo con la información requerida en las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Definitivamente Si	38	66.67
Definitivamente No	6	10.53
Desconoce	13	22.81
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Con respecto a esta pregunta hubo el 66.67% que es así que el sistema de información gerencial es el total integrado de las personas corporativas, los procedimientos, la información y el equipo en un sistema comprensible que produce la información requerida para todos los niveles dentro de la empresa. Este sistema de información gerencial es el enfocado interna y externamente ya que proporciona información derivada desde el interior de la empresa o desde fuera. En realidad, el campo que surge suspende al sistema de información gerencial y está contenido e implicado por el término (Tecnología de información). Este trascendente a la compañía por la Internet y el acceso a la creciente información mundial. Las empresas, e incluso los gerentes individuales hoy en día están conectados con un número incontable de compañías y gerentes y con cantidades increíbles de información y la parálisis ocasionada por la sobrecarga es una dificultad.

También como la información es una herramienta gerencial usada por todos los niveles dentro de una empresa, debe cumplir con ciertos requerimientos. Como cualquier herramienta, debe ser apropiada para la tarea. Adicionalmente, la información y la parálisis ocasionada por la sobrecarga es una dificultad.

### 13. El subsistema de tecnología de información

¿Cree Ud. que el Subsistema de Tecnología de Información Facilita el Uso de la Tecnología de la Computación en las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Definitivamente Si	35	61.40
Definitivamente No	11	19.30
No sabe / No Opina	11	19.30
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Con referente a esta pregunta el 61.40% de los encuestados sugirieron que si facilita el uso de la tecnología de la computación cuya base es el hardware y el software.

Ahora bien, el hardware de la computadora es un área que cambia con su rapidez, incluye todo el equipo físico que comprende el sistema de información gerencial. Aunque una computadora puede ser autónoma, es más probable que conste de componentes diseñados para maximizar la entrada procesamiento, almacenamiento y salida de información dispositivos de entrada, CPU, rápidos y sistemas de salida innovadores son parte del hardware de la computadora que avanzan constantemente con la tecnología del mundo.

De otra parte, el software consiste en programas de instrucciones que controlan las acciones de los componentes del hardware. Estas funciones, como adquisición, procesamiento, manipulación y almacenamiento de información. Las facilitan y controlan los programas de software. Estos colocan patrones específicos de interruptores de encendido y apagado en la memoria de acceso aleatorio. Las instrucciones se formulan de acuerdo con un conjunto de reglas predeterminadas llamadas "el lenguaje de la computadora" hay muchos leguajes diferentes y algunos son más para aplicaciones de programación específica.

#### 14. Modalidades que ayuda a la eficacia

¿En una organización establecida como en las microempresas de acopio de fibra de alpaca hay un cierto tipo de modalidades cuál de estos ayudan a la mejor eficacia?

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Agentes de Cambio Externo	12	21.05
Agentes de Cambio Interno	10	17.54
Agentes de Cambio Externo-Interno	25	43.86
Todas las Anteriores	10	17.54
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Con referencia a esta pregunta el 43.86% de los encuestados que dijeron que agentes de cambio externo-interno son indispensables ya que solo son los empleados internos de la empresa, ya que solo se les contrata por el tiempo que dure el proceso de cambio, estos agentes tienen su origen en una variedad de tipos organización entre las que figuran las universidades las empresas consultoras y los organismos de capacitación el agente de cambio externo más frecuente es un profesor universitario o consultor privado con conocimiento y experiencia en las ciencias de la conducta. En el segundo es una persona que trabaja para la empresa y tiene un cierto conocimiento sobre sus problemas. El agente de cambio interno más corriente es un ejecutivo recién nombrado es una organización que arrastra un historial de desempeño deficiente y por último algunas organizaciones han utilizado una combinación de equipo externo de cambio para que intervenga y desarrolle programas. Este enfoque pretende hacer uso de recursos y de conocimientos de los agentes de cambio externo e interno. Ello implica designar a un individuo o a un pequeño grupo dentro de la organización para que juntos con el agente de cambio externo, desempeñar el papel de punta de lanza es el esfuerzo por el cambio.

## 15. Evaluación de Eficacia

¿Dígame usted si es posible Evaluar la Eficacia de un programa de desarrollo organizacional para las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?

Alternativas	fi	%
Si es posible	34	59.65
No es posible	10	17.54
No sabe / No Opina	13	22.81
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Con respecto a esta pregunta el 59.65% de los encuestados que dijeron que si es posible la eficacia de un programa de desarrollo organizacional a menos que se haya establecido los objetivos antes de llevarlo a la práctica. Tampoco es posible evaluar un programa comprendido para hacer la organización “un lugar mejor para trabajar o para desarrollar” el pleno potencial de los empleados. Así si se recapitalizan durante la fase del diagnóstico los criterios mensurables que son indicadores válidos de “mejores lugares para trabajar y de pleno potencial de los empleados” siguiéndolos después al poner en marcha el programa, se podrá afirmar que existen las bases para la evaluación. Así vemos que existe una literatura muy extensa en la que se describen los métodos de ébano y los gestores de programas de desarrollo organizacional que se deberían consultar por conseguir un buen programa de evaluación.

Por lo general no es posible aplicar algunos rasgos de la evaluación. Debido a que los gestores no siempre especifican los objetivos en términos precisos, con lo cual puede ser difícil formar grupos de control, a pesar de ello las dificultades que pueden aparecer en la evaluación no deberían desalentar los esfuerzos para llevarla a cabo. De esta manera haciendo una evaluación crítica del desarrollo organizacional, este se ha proporcionado una literatura realmente amplia y abundante de enfoques bastantes variados.

## 16. El papel que juegan la planeación de sistema y tecnología de información

¿La Planeación de Sistema y Tecnologías de Información juegan ambos un papel importante en las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Definitivamente Si	39	68.42
Definitivamente No	5	8.77
No sabe / No Opina	13	22.81
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Con respecto a esta pregunta el 68.42% de los encuestados que sugirieron que si ambos juegan un papel importante. Las funciones de planificación, diseño e implantación del sistema de información de la empresa, debe estar relacionado con los distintos sistemas que integran la infraestructura de la empresa y debe ser coherente con la estrategia competitiva de la empresa, por eso ésta será una tarea de la dirección, realizar estas funciones del sistema de información. Debido a la evolución constante de las teorías de información, tendremos que aprender a escoger el mejor sistema de información que se adapte a nuestras necesidades, pero deben ser las tecnologías de información las que se amolden al sistema de información diseñado por la empresa y no al contrario.

Las tecnologías de información son principalmente la informática a fines debido a su facilidad para adoptar soluciones, cuando se implanta el sistema de información, almacén acceso a datos, proceso rápido y con pocos errores, comunicaciones automáticas entre procesos, pero muchas veces la implantación de un sistema de información se realiza de forma deficiente por no entender a los usuarios las posibilidades de la tecnología de información o no haber montado el sistema de información alrededor de una tecnología de información previamente incorporada.

### 17. El impacto de globalización de los sistemas de información

¿Diga usted si el Impacto de la Globalización de los Sistemas de Información mejora el desarrollo de las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?

Alternativas	fi	%
Claro que Si	36	63.16
Claro que No	5	8.77
Se abstiene	16	28.07
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Con respecto a esta pregunta el 63.16% casi en su totalidad los encuestados dijeron que si, la razón de este tema es analizar la globalización en lo, donde la expansión de la infraestructura telemática ya no es suficiente para superar los graves problemas de la oferta de servicios de información, de acuerdo con los requerimientos de un proceso de desenvolvimiento sustentado para toda la sociedad en bases más justas y equitativas. La información que recibe el mundo cada día se encuentra monopolizada por las grandes agencias de países capitalistas desarrollados estos procesan la información y la envían hacia todas las latitudes incidiendo negativamente en los países subdesarrollados toda vez que adoptan una posición imparcial y tendenciosa.

Los problemas de la informatización de las sociedades y la socialización del individuo han sido los temas centrales de especialistas por comprender las posibilidades y los desafíos que las nuevas tecnologías que se tienen para los servicios y sistemas de información concluyendo con esta pregunta donde es evidente que la guerra de la información tiene una doble dirección por un lado fomentar el consumismo en quienes económicamente pueden hacerlo y por el otro lado deformando a quienes económicamente no pueden vivir del consumo, pero hacer posible que el consumo exista.

**18. La estrategia para el mejoramiento está debidamente capacitado y seleccionado**

¿Cree usted que la administración de Sistemas de Información que cuentan como estrategia para el mejoramiento de desarrollo se encuentra debidamente capacitada y seleccionada?

Alternativas	fi	%
Están Capacitados	5	8.77
Medianamente Capacitados	15	26.32
Les falta Capacitarse	19	33.33
No están Debidamente Capacitados	18	31.58
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Con respecto a esta pregunta el 33,33% que les falta capacitarse y no están seleccionados, es decir no se cumple con lo que dice la administración es el proceso, es planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para lograr objetivos, también se dice que es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas trabajando juntas en grupo, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas. Esto tiene un ciclo de vida que implica un crecimiento gradual conforme se establecen las necesidades y se desarrollan las características del trabajo, una completa implantación a medida que se realice el trabajo hasta el final.

La administración nos enseña que para alcanzar el objetivo deseado del proyecto se debe seguir un proceso especificado. No existe ninguna excepción a esta regla. El proceso se conoce como "ciclo de vida". La mayoría de las empresas no respetan el ciclo de vida del proyecto por diferentes razones estas pueden ser falta de conocimiento del ciclo de vida brindarse algunas etapas por creerlas no importantes y hacer modificaciones al ciclo de vida de acuerdo al tipo y tamaño de la empresa.

**19. Calificación al sistema de información gerencial**

¿Cómo Calificaría al Sistema de Información gerencial en Mercadeo en niveles de desarrollo en las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Eficiente	4	7.02
Bueno	6	10.53
Regular	32	56.14
Deficiente	15	26.32
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Con respecto a esta pregunta el 56.14% de los encuestados que sugirieron que es regular el sistema de información en mercadeo. Esta es la estructura para recurrir y manejar información de fuentes internas y externas a una organización suministra un flujo continuo de información sobre precios, gastos publicitarios, ventas, competencias del mercado, gastos de distribución, etc. Cuando hablamos de fuentes internas tenemos: los contactos con los clientes, registros contables y demás datos del gobierno, estudio de asociados comerciales, revistas comerciales e informes suministrados por empresas externas de recolección de datos. Los sistemas de información de mercadeo tienen una organización hacia el futuro de las personas, equipos y procedimientos, cuya finalidad es la de almacenar y procesar un conjunto de información capaz de ayudar en la correcta toma de la gerencia de mercadeo, en función de su respectivo programa de comercialización. La importancia de los sistemas de información radica en que permiten una orientación metódica y una coordinación adecuada de los recursos disponibles.

#### 4.2 Discusión

El Los resultados encontrados en la investigación realizada por Luizaga (2004), quien indica que los sistemas de información gerencial contribuyen de manera oportuna, eficaz y eficiente en el control y la toma de decisiones para adoptar ciertas políticas de administración. Coincidiendo también con lo manifestado por Telenchana (2007) quien manifiesta que los sistemas de Información gerencial, cumple con los atributos necesarios para proporcionar

información eficaz con el fin de ayudar a los diferentes usuarios del sistema en la toma de decisiones.

Los resultados encontrados respecto a la existencia de los sistemas y la base de datos que están relacionados con la proporción de información necesaria a los titulares de las microempresas de acopio de fibra de alpaca comparados con Robbins (1996) quien considera que la base de datos organizados y relacionados influye significativamente en las microempresas o negocios en particular. Es decir, una base de datos es un “almacén” que nos permite guardar grandes cantidades de información de forma organizada para que luego podamos encontrar y utilizar fácilmente. Desde el punto de vista informático, la base de datos es un sistema formado por un conjunto de datos almacenados en discos que permiten el acceso directo a ellos y un conjunto de programas que manipulen ese conjunto de datos.

Los resultados encontrados a las modalidades que ayudan a mejorar la eficacia que se encuentran relacionadas con las características que deben poseer las micro empresas para el desarrollo organizacional son comparados con Montana (2002) manifiesta que las modalidades que ayudan a mejorar la eficacia en las microempresas son muchas y muy diversas las propuestas que pueden encontrarse en el campo empresarial.

Asimismo, los resultados encontrados en la presente tesis, respecto a la planeación de sistemas y las tecnologías de información que se requiere en las empresas de acopio de fibra de alpaca son tales como manifiesta Certo (2001) que las tecnologías de información permiten a la empresa mejorar el manejo e integración del procesamiento de información en todas las áreas funcionales de ésta. A nivel gerencial, el correcto uso y análisis de toda esta información nos va a permitir tener una toma de decisiones encaminada a los objetivos de la empresa. Por otro lado, los resultados encontrados en la presente investigación, respecto a la formulación de estrategias y políticas como manifiesta Hampton (2001) que las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuesta a los problemas que pueden presentarse con frecuencia, y que hacen que los empleados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar, por medio de ellos, los objetivos organizacionales, a

la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. De igual manera las estrategias responden al interrogante ¿Cómo alcanzar los objetivos? Una vez que el planificador decide el ámbito, situación o problema que aspira modificar se traza un objetivo para conducir los procesos de cambio para luego, trazar la trayectoria de eventos necesarios en el tiempo para lograr tal propósito; es decir, la estrategia es el camino a seguir para alcanzar los objetivos planteados.

### **4.3 Conclusión**

Los Teniendo en consideración los objetivos propuestos y los resultados obtenidos en el presente estudio, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El sistema formal de recopilación e integración oportuna, eficaz y eficiente contribuye en la toma de decisiones, es decir que existe relación positiva entre las variables.
2. La existencia de un sistema y base de datos se encuentran relacionadas con la proporción de información necesaria a los titulares de las microempresas de acopio de fibra de alpaca, es decir que existe relación positiva entre las variables.
3. Las modalidades que ayudan a mejorar la eficacia se encuentran relacionadas con las características que deben poseer las microempresas de acopio de fibra de alpaca para el desarrollo organizacional, es decir que existe relación positiva entre las variables.
4. La planeación de sistema y las tecnologías de información se relaciona con la información que se proporciona y la requerida por las microempresas de acopio de fibra de alpaca, es decir que existe relación positiva entre las variables.
5. La formulación de estrategias y políticas se relaciona con los objetivos existentes y la competitividad de las microempresas de acopio de fibra de alpaca, es decir que existe relación positiva entre las variables.

#### **4.4 Recomendaciones**

Teniendo en consideración los resultados y conclusiones, se recomienda lo siguiente:

1. Las microempresas de acopio de fibra de alpaca deben hacer uso de los sistemas formales de recopilación e integración oportuna, eficaz y eficiente, por ser una gran herramienta para la toma de decisiones.
2. Se debe tener en cuenta que para el éxito del SIG y la base de datos en las organizaciones, se debe generar un cambio total en la organización, capacitando, instruyendo y realizando los ajustes necesarios para que los microempresarios vean y potencialicen su negocio.
3. Debe hacerse un estudio de las modalidades y características que deben tener las microempresas para ser adaptadas a los sistemas de información gerencial para mejorar la eficacia de la organización.
4. Los microempresarios de acopio de fibra de alpaca, deben ser conscientes de la realidad circundante y los grandes cambios tecnológicos y de alta velocidad; donde la ventaja competitiva resulta una posición efímera, muchas veces sin el gusto de recuperar pérdidas experimentadas, en épocas de desventaja en el mercado; es decir, se debe planificar y estar acorde al avance tecnológico con la información proporcionada y la requerida por las organizaciones.
5. Esperando que el presente trabajo sea de gran utilidad tanto para el micro y pequeño empresario al paquero y otras organizaciones, utilizar eficientemente los sistemas de información gerencial como una herramienta de gestión.

#### **4.5 Referencias**

- Andreu, R.; Ricart, J.; Valor, J. *Estrategia y Sistemas de Información*. Mc Graw Hill. Madrid, 1991.
- Aguilar Valdés, Alfredo. "El desarrollo organizacional en la administración de los agronegocios organizacional", México. Tesis de Magister en Administración. 2009.
- Archilles de Fariamello, Fernando. *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. Editorial Dimusa, México. 1996.
- Camargo Torres, Luis H. "Desarrollo organizacional de las microempresas del sector de confección deportiva del Siete de Agosto - Bogotá", Colombia. Tesis de Magister en Administración. 2013.
- Campbell, D y J. Stanley. *Diseños experimentales y Cuasi experimentales en la investigación social*. Editorial Amorrortu. Buenos Aires. Cuarta edición. 2003. p.112.
- Carvajal Gómez, Gloria S. "Desarrollo organizacional para implementar el programa de gestión del talento humano en la empresa carnes finas gavilanes", Colombia. Tesis de Magister en Administración. 2009.
- Carro, Alejandro. *Los Sistemas de Información y la Productividad de la Gerencia. Implicaciones para una Gerencia Efectiva*. McGraw - Hill Interamericana de España. 1994.
- Castellano, Víctor M. "Diseño de un sistema de información gerencial para fincas bovinas", Venezuela. Tesis de Magister en Administración. 1989.
- Castillo, César A. "Sistemas de información gerencial en los procesos de negocio de las PyMEs de Jujuy", Argentina. Tesis de Magister en Administración. 2006.
- Certo, Samuel C. *Administración Moderna*. Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., Octava Edición, Bogotá - Colombia, 2001, pp. 599.

- Coba Yopez, Diana E. "Diseño e implementación de un sistema de información gerencial SIG de gestión, análisis y monitoreo financiero en las Cajas Comunitarias de Ahorro y Crédito socias de la Cooperativa Mujeres Unidas, sobre la plataforma tecnológica". Ecuador. Tesis de Magister en Administración. 2012
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill Interamericana S. A. Quinta Edición, Bogotá - Colombia, 2000, pp. 699.
- Cohen, Daniel. Sistemas de Información para la Toma de Decisiones. McGraw-Hill/Interamericana de México. 3era Edición. México. 2000.
- Davis, Keith, Newstrom, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V., Décima Edición, México D. F., 1999, pp. 647.
- Davis, Gordon y Olson, Margrethe. Sistemas de Información Gerencial. Mc Graw Hill. Colombia 1987.
- Fernández, Luis Sergio "Los sistemas de información gerencial en las PYMEs en el marco de la creación de un entorno de éxito en tiempos de crisis". Venezuela. Tesis de Magister en Administración. 2006.
- Gannon, Martin J. Administración por Resultados. Compañía Editorial Continental S. A. de C. V., Segunda Reimpresión, México D. F., 1997, pp. 985.
- Gibson, James L.; Jhon M., Ivancevich y Donnelly, James H. Las Organizaciones. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S. A., Octava Edición, México D. F., 1989, pp. 908.
- Gordon, Davis M. Y Olson Margrethe H. Sistemas de Información Gerencial. Editorial McGraw-Hill, 2º Edición. 1994.

- Hampton, David R. Administración. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S. A. de C. V., Tercera Edición, México D. F., 1989, pp. 791.
- Hernández Silenis. "Los sistemas de información como elemento estratégico de la formación gerencial". Colombia. Tesis de Magister en Administración. 2012.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración: Una Perspectiva Global. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V., Onceava Edición, México D. F., 1998, pp. 796.
- Lewin, Kurt (2010). "Teoría y desarrollo organizacional". En: Kurt Lewin. Dinamica de h personalidad?d Madrid, Morah.
- Longo, L. "Desarrollo organizacional y unidades de tecnología instruccional en proyectos educativos". Venezuela. Tesis de Magister en Administración. 2004.
- Luizaga Salinas, Rosmery. "Sistema de información gerencial para la empresa metalúrgica Vinto". Bolivia. Tesis de Magister en Administración. 2004.
- Martín James. Sistemas de Información. Editorial El Ateneo Buenos Aires 1989.
- Martínez, Marle. "Sistemas de información en las organizaciones: una alternativa para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas". Venezuela. Tesis de Magister en Administración. 2004.
- Martínez C., Hugo R. "Sistema de información gerencial para la optimización de portafolios". Venezuela. Tesis de Magister en Administración. 2010.
- Mayaute, Elena J. Uso de los sistemas de información gerencial como estrategia de mejoramiento de los niveles de desarrollo de las empresas textiles. Tesis de maestría. UIGV. Lima. 2004.
- Molin Henry. "El desarrollo organizacional como facilitador del cambio". Tesis de Magister en Administración. Colombia. .2000.

- Mondy, Wayne R. y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S. A., Sexta Edición, México D. F., 1997, pp. 663.
- Montana, Patrick J. Administración. Compañía Editorial Continental, Primera Edición, México D. F., 2002, pp. 612.
- Murdick, R. y Ross, J. Sistemas de Información Basados en Computadoras Para la Administración Moderna. Editorial Diana. 13ª. Impresión. México. 2010.
- O'Brien, James. Sistemas de Información Gerencial. McGraw-Hill/Interamericana. 4ta Edición. Colombia. 2001.
- Petit Torres, Elsa. "El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo". Venezuela. Tesis de Magister en Administración. 2012.
- Perrow, Charles. Análisis Organizacional: Un Enfoque Sociológico. Editorial Atlas, Sao Paulo - Brasil, 1986, pp. 637.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. Administración. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S. A., Quinta Edición, México D. F., 1996, pp. 770.
- Rodríguez Ahumada, Rosa J. "Diseño de un sistema de información gerencial alineado con la orientación estratégica de la empresa para el soporte en la toma de decisiones a nivel estratégico". Colombia. Tesis de Magister en Administración. 2011.
- Russell lincoln ackoff. Methods of inquiry: an introduction to philosophy and scientific method. p. 185; Cited in: Britton, G. A., & . 1998.
- Salas Mar, Esteban. "El desarrollo organizacional y su aplicación en la administración de agronegocios ganaderos". Tesis de Magister en Administración. México. 2000.
- Salgueiro, amado. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, Madrid, Editorial, Díaz de Santos S.A. 2001.

- Sanchez Carlessi, Hugo. Metodología y diseño en la investigación. Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana S.A. México. 1998. p 218.
- Sánchez Fernández, Luis M. "Sistema de información gerencial para el área de admisión-caja para apoyar la toma de decisiones de la asamblea de socios de la Clínica del Pacífico S.A." Perú. Tesis de Magister en Administración. 2006.
- Sánchez Ambriz, Gerardo. "El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales". Tesis de Magister en Administración. España. 2009.
- Senn, James A. Sistemas de Información para la Administración. Grupo Editorial Iberoamérica, Tercera Edición, México D. F., 1990, pp. 728.
- Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. 8º edición, Bogotá D.C.: 3R editores. 2007.
- Sierra Bravo, Restituto. Tesis doctorales. Editorial Paraninfo. Quinta edición. España. p.32. 1995.
- Solana, Ricardo F; Pienovi, Aroldo A. Teoría de la administración de organizaciones. Edición: 2a. reimp. Editor: Buenos Aires: Ediciones Contabilidad Moderna. 1983.
- Tapscott, Dun y Caston. Cambio de Paradigmas Empresariales. Mc Graw, Hill. 1995.
- Telenchana Telenchana, Luis G. "Diseño de un sistema de información gerencial para la administración de inventarios de importadora y exportadora Vásconez Ltd.", Honduras, Tesis de Magister en Administración. 2007.
- Thierauf, Robert. Sistemas de Información Gerencial. Para Control y Planificación. Grupo Noriega Editores. México. 2011.
- Saroka, Raúl y Collazo, Javier. Enfoques Del Uso De La Tecnología Informática. Revista Network Año II. N° 20. Junio 1990.

## 4.6 Anexos

### Cuestionario de encuesta a microempresarios de acopio de fibra de alpaca a nivel del distrito de Huancavelica

#### Introducción:

Buenos días (tardes), soy egresado de la Escuela de Post grado de la Universidad Nacional de Huancavelica, estoy realizando un trabajo de investigación sobre: "Sistemas de Información Gerencial en el desarrollo organizacional de las Microempresas de Acopio de Fibra de Alpaca en Huancavelica, para ello le pediría fuera tan amable de contestar las preguntas y marcar con un aspa(x) la alternativa que crea conveniente, no le tomará mucho tiempo. La información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad y en anónimo.

FECHA: ...../...../.....

1. ¿Cree Ud. que los Sistemas de Información Gerencial ayudan a la toma de decisiones gerenciales para el mejoramiento de las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?
  - a. Definitivamente si
  - b. Definitivamente no
  - c. Desconoce
  
2. ¿Cómo beneficia la tecnología de Punta en los Sistemas de Información Gerencial en las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?
  - a. Oportuna
  - b. Deficiente
  - c. Veraz
  - d. No sabe / no opina
  
3. ¿Existen los Sistemas y la Base de Datos Distribuidos en el Sistema de Información que mejore a las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?
  - a. Si existen
  - b. No existen

- c. No sabe / no opina
- 4. ¿Qué Papel Juegan las Condiciones Financieras en el Desarrollo Empresarial de las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?
  - a. Independiente
  - b. Profesional
  - c. Privada
  - d. Todas las anteriores
- 5. ¿Diga Ud. si la Aplicación de Costos Ayudará al Desarrollo de las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?
  - a. Definitivamente si
  - b. Definitivamente no
  - c. No sabe / no opina
- 6. ¿Cuál de estos Elementos Permiten el Desarrollo en las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?
  - a. Causa material
  - b. Causa eficiente
  - c. Causa formal
  - d. Todas las alternativas
- 7. ¿Qué Características Deben Poseer el Desarrollo Organizacional a nivel de las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?
  - a. Productividad
  - b. Ausentismo
  - c. Satisfacción de trabajo
  - d. Todas las anteriores
- 8. ¿Se han Formulado las Estrategias y Políticas en el desarrollo en las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?
  - a. Si se formularon

- b. No se formularon
  - c. Se formularon a medias
9. ¿En General Cómo Diría Ud. ¿Que Fue el Impacto que tuvo el Desarrollo Organizacional frente a las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?
- a. Positivo
  - b. Negativo
  - c. irrelevante
10. ¿Cuál de los Objetivos Existentes del Desarrollo Organizacional Ayuda a la Competitividad de las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?
- a. Aumentar el nivel de confianza
  - b. Confrontación de los problemas
  - c. Crear un ambiente
  - d. Todas las anteriores
11. ¿Diga Ud. si un Sistema Formal de Recopilación Integración ayuda a las microempresas de acopio de fibra de alpaca de una manera oportuna, eficaz y eficiente?
- a. Definitivamente si
  - b. Definitivamente no
  - c. No sabe, no opina
12. ¿El Sistema de Información Gerencial, es un sistema que proporciona una información necesaria sobre una base regular en las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?
- a. Si proporciona
  - b. No proporciona
  - c. Desconoce
13. ¿Cree Ud. que la Información Proporcionada debe ir de acuerdo con la información requerida en las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?
- a. Definitivamente si
  - b. Definitivamente no

- c. Desconoce
- 14. ¿Cree Ud. que el Subsistema de Tecnología de Información Facilita el Uso de la Tecnología de la Computación en las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?
  - a. Definitivamente si
  - b. Definitivamente no
  - c. Desconoce
- 15. ¿En una Organización Establecida como en las microempresas de acopio de fibra de alpaca hay un cierto tipo de modalidades cuál de estos ayudan a la mejor eficacia?
  - a. Agentes de cambio externo
  - b. Agentes de cambio interno
  - c. Agentes de cambio externo-interno
  - d. Todas las anteriores
- 16. ¿Dígame Ud. si es Posible Evaluar la Eficacia de un Programa de Desarrollo Organizacional para las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?
  - a. Si es posible
  - b. No es posible
  - c. No sabe, no opina
- 17. ¿La Planeación de Sistema y Tecnologías de Información juegan ambos un papel importante en las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?
  - a. Definitivamente si
  - b. Definitivamente no
  - c. No sabe, no opina
- 18. ¿Diga Ud. si el Impacto de la Globalización de los Sistemas de Información Mejora en el Desarrollo de las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?
  - a. Claro que si
  - b. Claro que no
  - c. Se abstiene

19. ¿Cree Ud. que la Administración de Sistemas de Información que cuentan como estrategia para el mejoramiento de desarrollo se encuentra debidamente capacitados y seleccionados?
- a. Están capacitados
  - b. Medianamente capacitados
  - c. Les falta capacitarse
  - d. No están debidamente capacitados
20. ¿Cómo Calificaría al Sistema de Información en Mercadeo en niveles de desarrollo en las microempresas de acopio de fibra de alpaca en Huancavelica?
- a. Eficiente
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Deficiente

EDITORIAL  
**CICI**

CENTRO DE INVESTIGACIONES  
Y CAPACITACIONES  
INTERDISCIPLINARES

# SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS MICROEMPRESAS

## **Autores:**

Rubén García Ticllacuri

Manuel Cástrejón Valdez

Edwin Rojas Felipe

Nelly Olga Zela Payi

Jose Luis Contreras Fernandez

María Soledad Porras Roque

Russbelt Yaulilahua Huacho

Libro resultado de investigación