"DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS A LA GERENCIA ENFOCADA EN RESULTADOS"

Introducción:

Las organizaciones modernas en su búsqueda constante por mantenerse en el mercado para el cual compiten, necesitan implementar estrategias, métodos o técnicas que le aporten herramientas para optimizar sus procesos y lo más importante, incrementar sus utilidades.

En este contexto, la Administración por Objetivos (APO) y la Gerencia Enfocada en Resultados, son métodos prácticos y de actualidad, propios de la gerencia moderna, que se caracterizan por ser aliados de los logros y el cumplimiento de los objetivos que se plantea la organización.

De hecho, las organizaciones en la actualidad tienen mucha relación con este tema pues, no sólo es administrar los recursos, sino involucrarlos directamente con todos los procesos que se realizan, ya que la organización depende no sólo de las finanzas, sino también los recursos que poseen.

Qué es la Administración por Objetivos?

Es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando? y a dónde pretende llegar?

Inicialmente, se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales), y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa.

La *Administración por Objetivos* es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

Se logran objetivos comunes y seguros que eliminan cualquier duda del gerente, al lado de una cohesión de esfuerzos orientados hacia los objetivos principales de la organización. Así, el desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio.

El administrador tiene que saber y entender lo que en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas?

En realidad, la *Administración por Objetivos* es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo.

Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. En la *Administración por Objetivos,* los gerentes principales y subordinados de una organización definen, en conjunto, sus metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición, en relación con los resultados esperados de cada uno, utilizando esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y para verificar la contribución de cada uno de sus miembros.

La *Administración por Objetivos*, por lo tanto, es un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición, en función de los resultados esperados, pasando estos últimos a conformar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados.

Analizado el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.

Orígenes de la Administración por Objetivos:

La *Administración por Objetivos* constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica.

Su aparición es reciente, en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la *Administración por Objetivos*, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.
La *Administración por Objetivos* surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. Desde la intervención keynesiana durante la depresión que siguió a la crisis de 1929, el capitalismo sufrió sucesivamente mayores injerencias y controles gubernamentales, pues se llegó a creer que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios.

El empresario de la década de 1950 no estaba tan consciente de la pérdida de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos.

La presión económica de la época generó dentro de las empresas una “administración por presión”, pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados. Ello

debido a que los dirigentes de las empresas interpretaban como rebeldía la apatía de los gerentes para producir los resultados esperados.

Como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos: admitir una mayor participación que permita descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

La *Administración por Objetivos* surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido, pero en el enfoque global de la empresa, trajo como consecuencia una distorsión profesional, pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana.

La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito, fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería “cómo” alcanzar los resultados.

Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división, la creación de los “servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos”, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

Características de la Administración por Objetivos:

1. *Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior*

   La mayor parte de los sistemas de la *Administración por Objetivos* utiliza el establecimiento conjunto de objetivos: tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. Esta participación, no obstante, varía mucho según el sistema adoptado. En la mayor parte de los casos, el superior hace el trabajo preliminar, mientras que en otros, los consultores externos hacen casi todo.

   La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.

2. *Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición*

   Básicamente, la *Administración por Objetivos* está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos de alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.

   Con frecuencia, los sistemas de la *Administración por Objetivos* definen objetivos cuantificables (numéricos) y con tiempos predeterminados. Algunos definen objetivos subjetivos para los cargos de staff. La mayoría de los sistemas acepta de cuatro a ocho objetivos para cada posición específica aunque, en muchos casos, pueden existir hasta diez objetivos.

3. *Interrelación de los objetivos de los departamentos*

   Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos. Ese encadenamiento es casi automático e involucra objetivos comerciales con objetivos de producción, por ejemplo, objetivos de un nivel con objetivos de niveles superiores e inferiores.

4. *Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control*

   A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior (o sólo el ejecutivo, que posteriormente obtiene la aprobación de su superior), elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento.

   En todos esos planes la *Administración por Objetivos* hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados. Si un objetivo no puede medirse, sus resultados no pueden conocerse.

   De la misma manera, si un objetivo no puede ser controlado, al alcanzarlo, no se podrá evaluarlo. La medida y el control son los dos factores que causan mayores dificultades en la implantación de la *Administración por Objetivos*, pues si no se puede medir el resultado es mejor olvidar el asunto.

5. *Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes*

   Prácticamente, todos los sistemas de la *Administración por Objetivos,* tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones y el fijar nuevos objetivos para el periodo siguiente.

6. *Participación activa de la dirección*

   Existe una gran participación del superior. La mayor parte de los sistemas de la *Administración por Objetivos* involucran más al superior que al subordinado. En algunos casos, el superior establece los objetivos, los "vende", los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.

7. *Apoyo constante del staff durante las primeras etapas*

   La implantación de la *Administración por Objetivos* requiere del fuerte apoyo de un staff previamente entrenado y preparado. El enfoque del tipo "hágalo usted mismo" no es aconsejable en la *Administración por Objetivos*, pues ésta exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el staff.

Gerencia Enfocada en Resultados:

Se le puede definir como la gerencia que analiza a la empresa a fondo, en donde las viejas suposiciones, lo que se creía de los productos, servicios y clientes habrán de cambiar radicalmente. Esta gerencia maneja de forma sistemática a la empresa, con un sólo propósito de obtener los mejores resultados y concentrar todos sus esfuerzos en crear nuevos clientes.

Existen empresas en la actualidad que no logran alcanzar su potencial porque dedican más sus esfuerzos a los recursos que a los resultados que hayan de generarse; es decir, las organizaciones deben de tener un equilibrio entre los recursos y los resultados, ya que a final de cuentas las empresas siempre deben cumplir con sus metas u objetivos.

La *Gerencia Enfocada en Resultados* va dirigida especialmente a las áreas que producen resultados, estas son Productos y Servicios, Ventas, Mercadeo y Canales de Distribución, para luego analizar en detalle:

- Sus principales productos
- Los Ingresos que generan
- Los recursos que consumen
- Su posición en el mercado
- La rentabilidad

Todos estos factores, en especial el último, podrán clasificarlos y concentrarse en aquellos que tengan más oportunidades.

Otro punto que tiene a su favor la *Gerencia Enfocada en Resultados*, es que los negocios que se emprenden, deben tener el sello de la eficiencia, teniendo en cuenta los costos y los gastos en los que incurren para obtener resultados satisfactorios.

Características de la Gerencia por Resultados:

- La organización es vista como un todo.
- El análisis de mercado, como directriz para saber que lo que se está haciendo es lo correcto, ya que los clientes compran utilidad y satisfacción.
- El Negocio es conocimiento y los clientes al adquirir un producto, no sólo están adquiriendo un bien, sino un conocimiento, información que contribuye a la satisfacción y al liderazgo del producto.
- Búsqueda de oportunidades, permite realizar un análisis económico, en un programa efectivo de acción. Esto contribuye a construir sus fortalezas y buscar oportunidades en vez de problemas.
- Ejecutar un programa de desempeño, aquellas empresas que tienen un nivel de conocimiento alto deben aprender a trabajar con recursos limitados, pero aquellas empresas que desarrollen un único programa de desempeño, logran mejores resultados de los recursos que poseen.

Diferencias entre Administración por Objetivos, Gerencia por Objetivos y Gerencia Enfocada en Resultados:

El siguiente cuadro, presenta un resumen de las principales diferencias que existen entre estos dos enfoques gerenciales:

Gerencia por Objetivos	Gerencia Enfocada en Resultados
Método práctico para la efectividad de la organización	**Método para la eficiencia de la organización**
La organización debe tener objetivos definidos y estructurados	**Concentra sus esfuerzos en crear nuevos clientes**

El planteamiento de los objetivos son llevados por los supervisores y subordinados	**Se aplica sólo a las áreas de venta, mercadeo, productos y servicios.**
Modelo que incluye los propósitos de la empresa, nivel organizacional, estratégico y táctico	**El análisis de mercado es el indicador de que lo que se está haciendo es lo correcto.**

Mecanismos que facilitan el control de los objetivos de la organización:

El Control de Gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de Control de Gestión:

1. Incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos.

2. Integración de muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos.

El nuevo concepto de Control de Gestión, centra su atención por igual en la planificación y en el control y requiere de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

Sistema de Control de Gestión:

El Sistema de Control de Gestión cuenta con el *diagnóstico o análisis* para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para el mejoramiento de los estándares.

Mediante la *planificación,* orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas hacia mejores resultados y finalmente, cuenta con el *control* para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

El Sistema de Control de Gestión desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia

trazada por la organización, con un fin económico: la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización.

Origen del Sistema de Control de Gestión:

Taylor (1895) fue uno de los iniciadores del Control de Gestión industrial, introduciendo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos y la remuneración por rendimientos.

Brown (1907) estableció la fórmula de la rentabilidad del capital.

Todavía hoy en día, se observan muchos ejemplos en las empresas, el Control de Gestión gira en torno al control de la eficiencia interna de la empresa, centrando su atención en los recursos que consume, en el beneficio inmediato y en la información financiera exterior.
En la segunda mitad del siglo XX ocurrieron cambios sustanciales del entorno, el cual ha pasado de estable con reglas de juego fijas, a turbulento y muy competitivo. Estos cambios de entorno han desencadenado en las empresas un gran número de cambios internos, en variables tales como:

- Orientación hacia el cliente,
- Desarrollo tecnológico,
- Innovación,
- Papel de la dirección estratégica,
- Enfoques de calidad,
- Rol de los recursos humanos en la organización,
- Gestión de la información

El éxito empresarial por lo tanto, exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa.

Según García Echevarría (1975) el Control de Gestión, es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, para lo que son necesarios los siguientes componentes:

1. Establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción.

2. Controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

Blanco (1984) plantea que la moderna filosofía del Control de Gestión presenta la función de control como el proceso mediante el cual, los directivos se aseguran de la obtención de

recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Según Huge Jordan (1995) el Control de Gestión, es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus parámetros de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

Ya a partir de 1990 aparece el término de *controlling* en Alemania, España y Estados Unidos. El salto cualitativo no está en la definición misma de control de gestión, sino en lo que enfatiza ahora la literatura bajo este término de controlling: *"las nuevas características que debe presentar el control de gestión ante el cambio radical que está operándose en los modelos de perfeccionamiento empresarial".*

Si continuásemos citando autores se comprobaría que la definición de Control de Gestión no es única, varía con cada autor y con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno empresarial, conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización.

Balanced Scorecard:

Concepto

El Balanced Scorecard o también llamado Tablero de Comandos, es una herramienta que permite implementar el Plan Estratégico de una Organización a partir de un conjunto de medidas de actuación.

Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos.

Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción.

Posibilita a través del diagrama causa efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí / entonces.) Permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes.

En definitiva, lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si uno mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero.

Si por el contrario, ampliamos nuestra visión e incluimos medidas desde otras perspectivas, entonces tendremos la posibilidad de alcanzar objetivos que vayan más allá de lo financiero.

Esta es la idea fundamental del artículo que en 1992 Robert Kaplan y David Norton escribieran en Harvard Business Review, titulado "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" (El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados).

Específicamente, los citados autores sugieren cuatro perspectivas:

1. Perspectiva financiera:

    a. Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa.
    b. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

2. Perspectiva del cliente:

    a. Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir.
    b. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados.
    c. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.
    d. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

3. Perspectiva de los procesos:

    a. Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio pos venta).
    b. Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

    a. Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas.
    b. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa.

c. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

Las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa. En general, son excesivamente de corto plazo y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario. Por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo. De allí que una herramienta que "equilibre" estas mediciones con otras, haya sido tan atractiva desde su aparición en el mercado.

La traducción de Balanced Scorecard en español, literalmente, sería "Hoja de resultados equilibrada"; sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando" y "Cuadro de Mando Integral" y muchos prefieren mantener el nombre en inglés.

El proceso de crear un "Balanced Scorecard" incluye la determinación de:

1. Objetivos que se desean alcanzar,

2. Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos,

3. Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar

4. Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

Por ejemplo:

- Un objetivo de la empresa es tener un crecimiento rentable *(objetivo)*
- Esto se medirá mediante el crecimiento en el margen neto *(medición)*
- Se quiere alcanzar un crecimiento de 5% en este indicador *(meta)*
- Para hacerlo, se ampliará la gama de productos *(iniciativa)*

Esto se repite con tantos objetivos como sea necesario, tantas mediciones para cada objetivo (con sus respectivas metas) y tantas iniciativas como se requieran para lograrlos.

A nivel práctico, todas las mediciones establecidas se colocan en un cuadro, en el cual se va monitoreando el progreso en cada una de ellas. Los datos se obtienen generalmente de los distintos sistemas informáticos con los que cuenta la empresa y se presentan en forma esquemática y gráfica, similar al tablero que utiliza un piloto para conocer el status de su avión.

Indicadores del Balanced Scorecard:

De acuerdo con cada perspectiva del Balanced Scorecard existe un número de indicadores por cada una de ellas, que se presentan a continuación:

1. *Perspectiva Financiera:*
   a. Flujo de Caja
   b. Resultado Financiero
   c. Rentabilidad sobre el capital empleado/consumido suficiente para cubrir su costo de capital
   d. Rentabilidad de la inversión

2. *Perspectiva del Cliente:*
   a. Desempeño de Entrega al Cliente*(por fecha)*
   b. Desempeño de Entrega al Cliente *(por cantidad)*
   c. Índice de Satisfacción del Cliente

3. *Perspectiva Interna o de Procesos de Negocios:*
   a. Número de Actividades
   b. Índice de Éxito de Oportunidades
   c. Índice de Accidentes
   d. Porcentaje de Defectos

4. *Perspectiva de Innovación y Mejora:*
   a. Índice de Inversión
   b. Porcentaje de Enfermedad
   c. Rotación de Personal

Caso Práctico. Modelo Causa y Efecto del Balanced ScoreCard:

- Si poseemos un personal y éste se encuentra capacitado y motivado *(perspectiva aprendizaje y crecimiento),* entonces estará en condiciones de elaborar productos y servicios de calidad *(perspectiva de los procesos internos)*.
- Si se diseñan productos de calidad, entonces nuestros clientes estarán más que satisfechos.
- Si nuestros clientes están más que satisfechos, entonces comprarán y es probable que vuelvan a comprar una y otra vez *(perspectiva del cliente).*
- Si nuestros clientes compran una y otra vez, entonces la rentabilidad de nuestra empresa estará aumentando *(perspectiva financiera).*
- Si la rentabilidad de nuestra empresa aumenta, entonces los accionistas o titulares de la empresa van a estar conformes.
- Si los accionistas o titulares están conformes. entonces aceptarán continuar invirtiendo en programas de capacitación y motivación de su personal.

Conclusiones:

La gerencia moderna llámese por *Administración por Objetivos* o *Gerencia Enfocada en Resultados,* cada día está exigiendo a las organizaciones una constante re-ingienería, que le posibilite transformar y optimizar sus procesos y que junto con ello, el capital humano intervenga, para que las mismas se atrevan a ser diferentes y poder competir con base en el mercado.

De esta manera, es posible observar y determinar: en qué posición se encuentra la empresa?; es rentable? posee las bases para seguir conquistando a los clientes que demandan productos adaptados a sus necesidades?

En este trabajo se ha intentado proporcionar los conocimientos y las técnicas que permitan desarrollar y aumentar las habilidades gerenciales, como motores impulsadores de las organizaciones.

Bibliografía:

Drucker, Peter, “Gerencia para el Futuro”, Barcelona, 1994, Grupo Editorial Norma

Drucker, Peter, “Una Nueva Dimensión de la Administración”, Bogotá, 1986, Grupo Editorial Norma

http://www.tablero-decomando.com/revista/indicadoresfinancieros.htm

http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard

http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard

http://www.monografias.com/trabajos31/administracion-por-objetivos-apo/administracion-por-objetivos-apo.shtml

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionporobjetivos/

http://www.emagister.com/tutorial/gerencia-objetivos-tps-1049913.htm

http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti%C3%B3n

www.piramidedigital.com

AUTOR:

Olga M Obando PhD
.:. Gerente de Consultoría
olga_obando@piramidedigital.com
Cel. + (593) 999 922 000
skype: oobandoec

www.piramidedigital.com
www.elmayorportaldegerencia.com