TESIS
D02002
R6.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INTERVENCIÓN DIAGNÓSTICA
- CASO INDUSTRIAS CELTIBERICA-

Trabajo de grado para optar al Título de
Especialista en Desarrollo Organizacional

Autor:
Daniel E. Rodriguez G
C.I. 6.925.032

Tutor:
Ricardo Petit

Caracas, septiembre 2002

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano Daniel E. Rodríguez G., titular de la cédula de identidad V-6.925.032, para optar al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional, considero que dicho trabajo de grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que se designe.

En Caracas, a los 16 días del mes de septiembre de 2002.

Ricardo Petit
C.I.

AGRADECIMIENTOS

- A Ricardo Petit por su dedicación a la actividad educativa, que hizo de las materias de consultoría aplicada I y II, materias de excepción.

- A mis compañeros por sus invalorables y continuos consejos y opiniones

- A Francisco Belón por su confianza y colaboración que hicieron posible este proceso de consultoría

A mis padres (*q.e.p.d.*)

A mis hermanos

A Mónica

ÍNDICE DE CONTENIDO

Índice de figuras	i
Índice de tablas	ii
Resumen	iii
Introducción	1
1.- Planteamiento del trabajo	4
1.1. Reseña histórica	4
1.2. Justificación	5
1.3. Objetivos	6
1.4. Alcance	6
2. Marco teórico de referencia	7
2.1. Proceso de consultoría	7
2.2 Diagnóstico organizacional	11
2.3. Modelos de abordaje organizacional	22
2.4. Modelo de las siete "s" de Mckinsey & Company	25
2.5. Planificación estratégica	29
3. Modelo metodológico	38
3.1. Elección del modelo de abordaje organizacional	39
3.2. Definición de las dimensiones.	40
3.3. Elección y definición de variables para cada dimensión	41
3.4. Selección de los instrumentos y de la metodología para su aplicación	45
3.5. Prueba de validez	49
3.6. Prueba de confiabilidad	49
4. Resultados	50
5. Conclusiones y recomendaciones	69
Bibliografía	71
Anexos	72

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1	Objetivos generales de la consultoría	10
FIGURA N° 2	Fases de un proceso de consultoría	12
FIGURA N° 3	Esquema de la secuencia metodológica utilizada	40
FIGURA N° 4	Esquema del modelo de las 7 s de Mckinsey & Company	41
FIGURA N° 5	Variables incluidas en el cuestionario	47
FIGURA N° 6	Escala de valoración del cuestionario	48
FIGURA N° 7	Variables incluidas en la investigación documental	50
FIGURA N° 8	Medias de las dimensiones del cuestionario aplicado a Industrias Celtibérica	54
FIGURA N° 9	Medias de las variables del cuestionario aplicado a Industrias Celtibérica	55
FIGURA N° 10	Organigrama de Industrias Celtibérica	57
FIGURA N° 11	Mapa de macro-procesos de Industrias Celtibérica	58
FIGURA N° 12	Proceso productivo de Industrias Celtibérica	59
FIGURA N° 13	Cuadro de recomendaciones para Industrias Celtibérica	73

INDICE DE TABLAS

TABLA I	Resultados (Test) del cuestionario aplicado a Industrias Celtibérica	52
TABLA II	Resultados (Re-Test) del cuestionario aplicado a Industrias Celtibérica	53
TABLA III	Medias de las dimensiones del cuestionario aplicado a Industrias Celtibérica	54
TABLA IV	Medias de las variables del cuestionario aplicado a Industrias Celtibérica	56
TABLA V	Porcentaje de ausencias del personal en los últimos 12 meses en Industrias Celtibérica	65

RESUMEN

El presente trabajo contempla el estudio diagnóstico de Industrias Celtibérica, una pequeña industria dedicada a la manufactura de productos del área ferretera, entre los que se encuentran: pies de amigo, carretillas y bisagras, siendo sus principales clientes los mayoristas ferreteros a nivel nacional.

El diagnóstico se desarrolla en virtud de la preocupación de la Gerencia de la empresa, relativa al importante deterioro de sus volúmenes de venta, derivado, aparentemente, por la reducción del mercado. En este sentido, la Gerencia manifiesta que no dispone de herramientas que le permitan evaluar su posición competitiva actual, así como para tomar decisiones tendientes a mejorarla, o al menos, a mantenerla.

El objetivo principal del trabajo consiste en validar la percepción de la Gerencia de la empresa, a través de un análisis de las principales variables, haciendo énfasis en aquellas de índole estratégico, al tiempo que detectar oportunidades de mejora, para proceder a emitir las recomendaciones de cambio que permitan mejorar la situación presente.

En virtud de lo anterior, se analizaron, a través de un cuestionario, entrevistas y análisis documental, las siguientes variables: estructura, estilo, sistemas, personal, destrezas organizacionales, estrategias y objetivos de orden superior. Esta evaluación condujo a un diagnóstico general que permitió validar la percepción de la Gerencia de la empresa.

Los resultados arrojaron una evidente debilidad en el área de planificación estratégica, ya que elementos básicos como la misión, visión, valores y objetivos no se encuentran formalmente definidos y no se dispone de estrategias que permitan alcanzarlos. En este sentido, se ha recomendado el desarrollo de un estudio estratégico, que permita formular, lo antes posible, un plan de negocios acorde con la situación actual de la organización y del entorno.

INTRODUCCIÓN

Las empresas, a nivel mundial, deben responder con cambios oportunos y adecuados a las nuevas presiones y características de los mercados, para lo cual deben ser monitores, en forma regular, de estas condiciones del entorno, al tiempo que deben ser capaces de reconocer qué aspectos internos favorecen y cuáles entorpecen el desenvolvimiento de la organización ante las nuevas condiciones, a la vez de ser capaces de potenciar aquellos que le favorecen y de cambiar o eliminar aquellos que traban el desarrollo de ventajas sobre sus competidores. En otras palabras, deben conocer su entorno y ser capaces de adaptarse a él para ser cada vez más competitivos.

En el caso venezolano, la capacidad de adaptación resulta crítica, ya que en la actualidad predomina un entorno de dificultad económica y de tendencia errática, por lo que las empresas requieren definir con gran claridad los mercados en los que quieren participar, así como la forma en que quieren competir en ellos.

Lo anterior, resulta particularmente válido en la pequeña y mediana industria ya que, por una parte, su tamaño las hace más vulnerables a los cambios del entorno; y por la otra, los mecanismos de planeación son frecuentemente escasos o inexistentes, por lo que reaccionan en forma tardía y a veces equivocada ante estos cambios.

En este sentido, el proceso de planificación estratégica representa una vía a través de la cual la organización puede hacer las evaluaciones pertinentes sobre

su situación competitiva, sobre sus objetivos y sobre la mejor manera de alcanzarlos.

Así, cuando la organización se percata que ha perdido el rumbo y la gerencia se siente inerme en un mercado cada vez más agresivo, conviene revisar su situación actual, detectar las oportunidades de mejora y desarrollar las actividades tendientes a capitalizar esas oportunidades. En resumen, conviene emprender un proyecto de consultoría organizacional.

El proceso de consultoría debe comenzar por un diagnóstico general de la situación actual, ya que si bien usualmente se cuenta con la opinión de la alta gerencia o de la persona designada por esta como contacto dentro de la organización, es importante validar sus percepciones, para evitar intervenir sobre determinadas variables, sin tener la seguridad de que ellas constituyan las causas y no efectos de los problemas que se busca subsanar.

El presente trabajo tiene como objetivo principal evaluar las principales variables de Industrias Celtibérica, haciendo énfasis en aquellas de índole estratégico, tales como misión, visión, estrategias y destrezas o ventajas competitivas.

El estudio consta de 5 capítulos. En el primero se presenta una breve reseña histórica de la organización objeto de estudio, así como los objetivos, justificación y alcance de este trabajo.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico que se utilizó como referencia para el estudio, en el que se explica el concepto de consultoría, pasando luego a explicar específicamente la fase de diagnóstico. Luego se mencionan los principales modelos de abordaje organizacional, explicando con más detalle el modelo seleccionado para el presente proyecto. Por último se hace referencia a la importancia del proceso de planificación para las organizaciones y

se detallan los pasos que se han de seguir para implantar un modelo de gerencia estratégica.

En el tercer capítulo se describe en forma detallada la metodología utilizada, haciendo mención de la muestra, de las variables estudiadas, de los instrumentos utilizados y de su aplicación.

En el cuarto capitulo se muestran los resultados obtenidos.

Por último en el quinto capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO

1.1. RESEÑA HISTÓRICA

Industrias Celtibérica es una empresa de índole Familiar. Su composición accionaria se encuentra fuertemente concentrada (95%) en una sola persona natural.

Fue constituida en 1988 y en sus comienzos comercializó balanzas de cocina de 10Kg. y relojes decorativos de estilo moderno, también para cocinas. En 1990, a raíz de la liberación de aranceles que impulso la entrada en ese mercado de firmas extranjeras, la empresa decidió cambiar su línea, comenzando a fabricar "pies de amigo", bisagras y carretillas.

A la fecha no se habían solicitado los servicios de consultores externos para realizar informes diagnósticos o intervenciones de ninguna índole. Sin embargo, la gerencia por cuenta propia ha realizado cambios en los procesos productivos y en los sistemas de facturación, de compras y de control, buscando mejoras en la eficiencia.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Industrias Celtibérica, proveedor de la rama ferretera, se ha caracterizado hasta el cierre del ejercicio económico pasado, por ser una empresa con una estabilidad y rentabilidad aceptables.

Sin embargo, la Gerencia manifiesta su preocupación en razón de 3 factores: en primer lugar, de la alta inestabilidad del entorno; en segundo término en razón de que el volumen de ventas de la empresa últimamente se ha deteriorado de forma importante; y por último, no dispone de claridad de rumbo ni de objetivos, por lo que de alguna manera se siente a merced del entorno.

Aunado a lo anterior, la organización se desenvuelve en un mercado poco diferenciado en el que el consumidor basa su decisión principalmente en el precio, lo cual puede llevar a distintos competidores, presa del pánico por la caída de ventas, a desarrollar una guerra de precio que sólo beneficiarían, en forma temporal, a los canales de distribución, resultando a la larga en un empeoramiento de la situación de competidores y distribuidores.

Lo anterior lleva a la Gerencia a expresar la necesidad de revisar su misión, visión, objetivos y estrategias.

Derivado de esta situación se realizará un diagnóstico de las principales variables organizacionales de forma de validar la percepción de la Gerencia de la Empresa, el cual, de ser el caso, sería utilizado posteriormente como base para la auditoria interna, en el proceso de planeación estratégica.

Por otra parte, este proyecto nos permitirá aplicar en un sentido práctico los conocimientos y habilidades adquiridas en el transcurso de la especialización en Desarrollo Organizacional.

1.3. OBJETIVOS

GENERAL

- Evaluar la actual situación organizacional de Industrias Celtibérica haciendo énfasis en lo que se refiere al proceso de gerencia estratégica.

ESPECÍFICOS

- Evaluar los principales procesos y variables organizacionales: Misión, Visión, Estrategias, Estructura, Sistemas, Estilo Gerencial, Personal y Destrezas Organizacionales.
- Establecer los objetivos de cambio.

1.4. ALCANCE

Este trabajo tiene como alcance la presentación de un informe diagnóstico y de los correspondientes objetivos de cambio para Industrias Celtibérica.

2.- MARCO TEORICO DE REFERENCIA

2.1. PROCESO DE CONSULTORÍA

Existen numerosos conceptos de consultoría, algunos muy amplios, otros mas bien escuetos. Se puede entender como la ayuda que se preste para mejorar procesos, situaciones, tareas o estructuras, pero sin una responsabilidad directa, pudiendo ser prestado por profesionales o no. Otra forma de entender el proceso de consultoría es como un servicio profesional que puede ser especialmente contratado para la solución de problemas específicos en las organizaciones. El primer caso enmarcaría a todos aquellos que buscan colaborar con la solución de problemas, esto puede incluir tanto a un empleado proactivo como a un gerente con experticia en procesos de consultoría. El segundo caso enmarca la consultoría profesional.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2000) aporta una definición interesante:

"La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios."

Acompañando este concepto, la OIT (2000) menciona los principales objetivos que usualmente se buscan alcanzar en un proceso de consultoría y que se ven representados en la siguiente figura:

FIGURA N° 1

OBJETIVOS GENERALES DE LA CONSULTORÍA

A continuación se mencionan las principales características de un proceso de consultoría (OIT, 2000):

- Servicio profesional: Ya sea que lo practique un consultor externo o perteneciente a la organización, lo importante es que el Consultor cuente con las habilidades, experiencia y conocimientos que le permitan analizar las situaciones que se presentan y proponer los posibles cursos de acción tendientes a resolver esos problemas o en todo caso a capitalizar oportunidades de mejora.
- Servicio consultivo: La consultoría es básicamente un servicio de asesoramiento.
- Servicio independiente: Los consultores deben tener la posibilidad y capacidad de fijar posiciones objetivas e independientes.
- Servicio temporal: Los proyectos de consultoría se enmarcan en un período determinado, luego del cual, el consultor pasará a otra actividad

o proyecto. El plazo se negocia al inicio del proyecto y por lo general es susceptible de prórroga.

- Servicio comercial: La principal fuente de ingresos de un consultor es obviamente la consultoría, ya sea que se trate de un consultor externo que cobre por proyecto o de un consultor interno que trabaje a sueldo fijo.
- Servicio limitado: La consultoría no es una panacea capaz de resolver cualquier problema. Tiene sus limitaciones, que se pueden derivar, ya sea de la razonabilidad de las situaciones o planteamientos, o de cuestiones de tiempo o costos.

Por último, mostramos los pasos que usualmente se cumplen en un proceso de consultoría, los cuales pueden ser divididos en 3 etapas:

- Inicio
- Diagnóstico
- Intervención

El cuadro que se muestra a continuación (Guisar, 1997) detalla las distintas etapas dentro de cada una de las fases, así como sus elementos claves y los resultados esperados que permiten determinar la finalización de cada etapa.

FIGURA N° 2
FASES DE UN PROCESO DE CONSULTORÍA

FASE	ELEMENTOS CLAVES	MEDIDA
CONTACTO INICIAL	Reconocimiento inicial de la situación cliente	Reconocimiento inicial de la situación cliente
PROPUESTA / CONTRATO	Contrato general Objetivo – Plan (Esbozo) Expectativas y compromisos mutuos	Propuesta aceptada Contrato firmado
DEFINICIONES	Evaluar percepciones Definir variables críticas Validación con involucrados	Variables críticas seleccionadas Diseño / Elección Instrumentos
RECOLECCIÓN Y ANALISIS DE DATA	Entrevistas, encuestas, observación directa, evaluar indicadores duros (estados financieros, etc.)	Análisis estadístico de la data Validación preliminar análisis con cliente
DIAGNÓSTICO	Evaluar problemas Definir necesidades de cambio	Aceptación por parte del cliente del Informe de Diagnóstico
OBJETIVOS DE CAMBIO	Considerar alternativas, efectos, costos y riesgos	Objetivos de cambio definidos y aceptados por el cliente
PLANEACION DE LA INERVENCIÓN	Definir estrategias, puntos de acción, apoyo Programar recursos	Plan detallado de intervención
ACCION (INTERVENCIÓN)	Actuar con / sobre el sistema meta.	Plan ejecutado
EVALUACIÓN	Autoevaluación por parte del cliente Evaluación por parte del consultor	Carta de finiquito Evaluación cruzada consultor/cliente
TERMINO		

2.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

Si bien el diagnóstico es el segundo paso de un proceso de consultoría, en realidad constituye el primer gran paso realmente operativo. Su objetivo primordial, en primera instancia, es examinar de forma amplia y profunda el sistema cliente a fin de identificar los puntos fuertes, áreas de oportunidad y áreas problema; contrastar estos hallazgos con la percepción del cliente y llegar a un acuerdo sobre la situación real de la organización en la actualidad. En segundo término, con la información obtenida y validada se han de establecer los objetivos de cambio acorde con el estado deseado. De lo anterior se desprende que el diagnóstico es tal vez la fase más importante del proceso de consultoría. De hecho, en opinión de algunos autores (French & Bell, 1995) el diagnóstico es un requisito indispensable para el desarrollo organizacional efectivo.

Ahora bien, es importante destacar que la fase de diagnóstico no incluye la planificación de las acciones o planificación de la intervención. De hecho, resulta perfectamente válido, aunque poco alentador, que un diagnóstico desemboque en que el problema no tiene una solución viable ya que no justifica el esfuerzo, o bien de que el objetivo no puede alcanzarse.

Según la OIT (2000) existen varios elementos que resultan cruciales a la hora de emprender labores relativas al diagnóstico en una organización:

1. Confianza: La sola presencia de un consultor en una empresa o área determinada, pone en marcha un proceso de cambio y por ende también de resistencia al cambio. Existe el riesgo de crear un clima negativo en lo que a compartir información válida se refiere, bien por temor a ser evaluados o por temor a perder esa sensación de *soy indispensable, lo*

que hago sólo lo conozco yo. Es un hecho que a la mayoría de la gente no le gusta compartir lo que hace con extraños, máxime si esos extraños desempeñan una función de "revisión". En este sentido, se hace evidente que el consultor debe tener la capacidad de "ganarse" al sistema cliente desde el principio, es decir, desde la fase de contacto inicial. El consultor puede recurrir a distintos métodos para disipar temores o informaciones erradas. Una forma de lograrlo consiste en estar fácilmente a disposición de todas las personas de la organización que deseen entrevistarse con él. Otra forma es hacer participar de forma progresiva al personal del sistema cliente, de forma que se encuentren cada vez más involucrados, al tiempo que crea un ambiente de consenso con el resultado, lo cual a su vez, reducirá la resistencia en la etapa de intervención.

2. Marco conceptual claro: Al iniciar la fase de diagnóstico resulta casi inevitable que el consultor se encuentre rodeado de una lista casi interminable de quejas, problemas, causas, efectos, todos de diversa índole y magnitud, los cuales pueden llevarlo a caer dentro de alguno de los errores típicos en que se incurre a la hora de definir el problema entre los que se encuentran:
   - *Confusión de los síntomas con los problemas:* Este error es frecuente ya que los síntomas son la parte visible del problema y es por ellos que la mayoría de los clientes tienden a describir sus problemas en términos de los síntomas. El consultor debe estar alerta de este fenómeno y buscar mas allá de lo evidente.
   - *Ideas preconcebidas acerca de las causas de los problemas:* No se pueden dar por sentadas causas aún cuando se haya tenido experiencias con problemas muy similares, ya que cada organización es distinta. Se tiene que buscar y analizar las causas aún cuando se piense que ya se conocen.

- *Examen de los problemas desde un punto de vista exclusivamente técnico:* Los análisis deben ser integrales, hay que tomar en cuenta el carácter interdisciplinario de los problemas gerenciales.
- *Ignorancia de cómo se percibe el problema en las distintas áreas de la organización*: Hay que indagar en todos los niveles de la organización, desde los directivos hasta los que hacen el trabajo mecánico o de carpintería, de lo contrario se puede contar con una visión sesgada y poco apegada a la realidad de la organización.
- *Diagnóstico no acabado del problema:* Este problema surge con alguna frecuencia como consecuencia de falta de recursos (tiempo, costos, etc.) y que puede limitar seriamente la capacidad del consultor para llegar a las verdaderas causas del problema.
- *Falta de claridad del objetivo prioritario:* Si el objetivo no se define de forma precisa, el consultor perderá tiempo y esfuerzo en un sin fin de problemas de poca importancia que al final terminarán ignorándose.

Es labor del consultor evitar esta serie de errores, estableciendo un conjunto de objetivos, los cuales serán evaluados y depurados en conjunto con el sistema cliente de tal forma de poder fijar uno como prioritario. Esto permitirá filtrar los problemas que por su poca trascendencia o poca vinculación podríamos llamar ruidos y enfocarse entonces en los problemas vinculados con ese objetivo prioritario. Para esto conviene analizar los problemas detectados mediante 5 dimensiones:

- *Sustancia o identidad*: Se refiere a la descripción del problema (baja productividad, quejas de los clientes, etc.), así como a la descripción de los síntomas.
- *Ubicación física y en la organización*: Se trata de buscar respuesta a preguntas como: ¿En que unidad se encuentra localizado el problema (Divisiones, Departamentos, UENs, Oficinas Regionales)?,

¿Qué otras unidades se están viendo afectadas?, ¿Afecta las relaciones externas con clientes, proveedores, etc.?

- *Tenencia del problema*: Se trata de buscar respuesta a preguntas como: ¿Quién o quienes detentan las causas del problema?, ¿Quiénes se ven afectados? y ¿Quiénes tienen real interés en resolverlo?
- *Magnitud del problema*: Se trata de buscar respuesta a preguntas como: ¿Cuál es su magnitud absoluta (Número de unidades dejadas de producir, número de unidades con defecto, número de quejas de clientes, decrecimiento en ventas en término de Bolívares, etc.)?, ¿Cuál es su magnitud relativa (comparación entre períodos o con respecto a otros problemas)?
- Perspectiva cronológica: Se refiere a la duración y frecuencia del problema ¿Es de reciente aparición?, ¿Ocurre en forma repetida o esporádica?, ¿Cuál es su tendencia, ha ido en aumento o en descenso?

Por otra parte el consultor debe utilizar algún modelo de abordaje organizacional o algún modelo de cambio que le permita comprender la organización cliente y sus principales procesos e interrelaciones, de tal forma que tenga un mapa que le facilite decisiones vitales acerca de qué buscar y dónde buscarlo. El uso de un modelo que se adecue a la organización cliente así como a la problemática que esta enfrenta facilitará en gran medida la labor de diagnóstico.

3. Información válida: La información que se recabe en la fase de diagnóstico será el pilar fundamental de todo el programa de consultoría, ya que en ella se basan las conclusiones sobre la situación actual del cliente y de ella se desprenden los futuros cursos de acción que buscarán, bien para solucionar los problemas encontrados, o bien para aprovechar alguna oportunidad de mejora. De la confiabilidad y validez

de la información dependerá, en buena parte, la validez del diagnóstico. Es decir, la confiabilidad y validez de la información serán una condición, que si bien no es suficiente, si es necesaria para el éxito del proyecto.

Según la OIT (2000), la fase del diagnóstico contempla varias etapas, las cuales revisamos a continuación:

1. Definición de los datos necesarios: Los datos representan el pilar fundamental de cualquier proyecto de consultoría, pues con base en ellos se definirá el proyecto en sí. Las categorías de datos dependerán de las esferas en que se lleve a cabo el propósito y la definición del problema y de los objetivos del proyecto de consultoría.
   La data debe permitir el análisis de los procesos, de las causas y de las influencias existentes entre ellos, brindando especial atención a las oportunidades de mejora.
   Dos puntos resultan cruciales en esta etapa: la definición en sí misma de los datos a recabar, y la posibilidad real de recabarlos. Esta validación se hace mediante la elaboración de un plan específico para tal fin. Este plan debe considerar el balance que debe existir entre cantidad de información y factores como costo y tiempo. Así, los datos a ser recopilados deben determinarse en estrecha colaboración con el cliente. El plan de recopilación debe incluir la decisión sobre qué aspectos del problema y cuáles relaciones no requieren de datos detallados y cuáles sí. Aquí la experiencia del consultor es de gran importancia. Es posible que el cliente no comprenda exactamente la estrategia del consultor y piense que éste esta indagando en áreas que no conciernen al problema. En estos casos el consultor deberá aclarar al cliente qué se busca al recabar determinada información en determinada área. La flexibilidad es otro elemento importante del plan para recabar datos, ya que a medida que se avanza con la recopilación de datos se pueden

descubrir nuevos elementos o áreas que disponen de información relevante sobre el problema, al igual que alguna de las inicialmente contempladas quede a la postre descartada por su poca relevancia.

2. Obtención de datos, fuentes y formas: Las principales fuentes de datos son los registros históricos, acontecimientos y condiciones, y por último los recuerdos. Todas estas fuentes pueden ser de origen interno o externo con respecto a la organización y pueden ser recabadas en la totalidad de la población o en una muestra de la misma.

   Por otra parte, dependiendo del tipo de información de que se trate habrá distintas formas de recabarla. A continuación describiremos brevemente algunas de los métodos o instrumentos para recabar información:

   - *Recopilación de datos históricos*: Los registros históricos pueden constituir una fuente útil y rápida para obtener datos, ya que no hay que construirlos, es decir, están disponibles. En algunos casos habrá que configurarlos de forma tal que resulten útiles a los fines del proyecto, en otros ya estarán configurados de manera idónea, pero de seguro en la gran mayoría de los casos su manipulación resultará menos trabajosa si la comparamos con otros métodos de recopilar información, ya que probablemente sean suministrados en forma digital, resultando muy sencillo su procesamiento.

     Sin embargo, hay que considerar y evitar algunos riesgos en la recopilación de datos históricos, a saber:

     - Los datos no siempre son fiables. Hay que hacer una revisión a fin de determinar si se actualizan continuamente.
     - No siempre existe un solo juego de registros. Es importante determinar cuál es la unidad encargada de proporcionar en forma oficial cada categoría de registros. Ocurre en ocasiones que

distintos departamentos están supuestos de manejar una misma información pero que al final no se corresponden.

- El consultor debe estar enterado de los cambios, si los hubiere, en los criterios y valores utilizados en el registro de los datos.

- *Registros especiales:* Siempre se puede disponer de registros especialmente recabados para un proyecto en caso de no ser posible disponer de los registros o data corriente. No obstante, hay que tener en cuanta que los mismos pueden presentar algún nivel de sesgo, sobre todo si quienes generan la información se sienten evaluados en el momento de generarla, cualquiera sea su tipo.
- *Observación:* Se utiliza para recabar información de la que no se puede disponer de inmediato. El consultor debe estar presente mientras sucede el acontecimiento, pudiendo observar conductas de individuos o grupos, dependiendo del objeto de la consultoría. También puede observar aspectos como condiciones de trabajo, métodos de trabajo (estas observaciones, son por lo general bastante objetivas, incluso casi por completo descriptivas), actitudes y comportamientos o relaciones interpersonales (estas últimas por lo general llevan un importante componente subjetivo, derivado de la experiencia del consultor).

  En todo caso, independientemente del tipo de data que el consultor esté recopilando bajo este método, es importante que tenga especial cuidado en procurar que sus observaciones no incomoden, interrumpan o alteren el normal desempeño de las actividades o personas objeto de sus observaciones.
- *Informes especiales:* El consultor podrá recurrir a este tipo de informes, en los que puede pedir opiniones, sugerencias o la narración de cierta situación. Estos informes especiales si bien pueden ser útiles, hay que tratarlos con cierta cautela, pues pueden contener un alto grado de parcialidad.

- *Cuestionarios:* Este instrumento se aplica principalmente para recopilar información que no sea demasiado compleja, de un número tal de individuos que resulten muy grandes para ser entrevistados uno a uno. Su objetivo es el de reunir datos u opiniones confiables. Por ello deben estar compuestos por preguntas que tiendan a aclarar el objetivo que se persigue con el diagnóstico. Por lo general resulta conveniente por una parte, aplicar pruebas de confianza y por la otra, realizar una validación con el cliente, sobre los resultados obtenidos mediante este instrumento.
- *Entrevistas:* Es probablemente, el instrumento más utilizado en la recopilación de información dentro del campo de la consultoría. La principal ventaja de la entrevista sobre el cuestionario es que es mucho más flexible, adaptable. Sus respuestas se pueden poner a prueba y/o ampliarlas durante la misma aplicación del instrumento. Las entrevistas pueden ser estructuradas (cuando se aplican haciendo las mismas preguntas en un mismo orden) las cuales pueden resultar algo rígidas, o no estructuradas (cuando se aplican sin un orden específico con relación a las preguntas las cuales pueden variar en alguna medida, pero siempre manteniendo el objetivo general de la misma). Existen varios elementos que han de ser considerados en la planificación de las entrevistas:
  - Definir los datos a recabar: Para definir los datos a recabar, el consultor debe considerar los conocimientos que se supone tiene el entrevistado acerca del problema y de la organización.
  - Definir a quién se debe entrevistar: Los entrevistados deben mantener relación con las actividades objetos del estudio. Siempre se debe hablar primero con el supervisor de la persona a entrevistar a fin de conseguir su consentimiento sobre la realización de la entrevista.

las estimaciones y contrastarlas contra otras que provengan de otra

fuente. En caso de diferencias importantes se debe buscar la solución o consenso de las fuentes.

3. Análisis de los datos: Los datos recabados carecen de valor alguno si no van seguidos de un cuidadoso análisis. Ahora bien, una descripción acertada de la realidad constituye sólo una parte del análisis, la otra, que en definitiva le da relevancia al proyecto y lo separa de ser una mera investigación, es el determinar qué se puede hacer, si el cliente está en capacidad, bien de solventar el problema, o bien de capitalizar las oportunidades de mejora y qué beneficios concretos obtendrá de hacerlo. Existen varios tipos de análisis que facilitan la compresión sobre la situación actual y su relación con el estado deseado y el camino a recorrer para alcanzarlo. Algunos de estos son:
   - *Causa – efecto:* Este tipo de análisis trata de descubrir las relaciones causales entre las condiciones y los acontecimientos, al tiempo que proporciona un medio para planificar los cambios y las mejoras. El supuesto básico que acompaña a este análisis es que si se conocen las causas que originan ciertas situaciones, éstas se podrán examinar con mayor detenimiento y las medidas se podrán concentrar en ellas. El análisis causal se basa principalmente en una hipótesis del consultor así como en su experiencia y conocimientos.
   - *Campos de fuerza:* Este método plantea que la situación presente en una organización es el resultado del equilibrio de fuerzas que operan en sentido contrario: unas impulsoras, que favorecen el cambio y otras restrictivas, que se oponen al cambio. Dentro de este método es importante analizar cada una y evaluar su intensidad relativa. Los cambios se producen cuando se crea un desequilibrio entre los dos grupos de fuerzas, hasta que se llegan a igualar nuevamente creando otra situación de equilibrio que tendrá que ser evaluada.

- *Comparación*: Este método permite establecer el potencial de una unidad u organización, mediante comparaciones con unidades u organizaciones que resulten en ejemplos a seguir o modelos del buen hacer. Si bien se pueden comparar rendimientos, no es menos cierto y muchas veces más productivo comparar métodos de trabajo y esquemas de control que sirvan de guía, hacia un cambio planificado. Es vital que las comparaciones sean válidas.
- *Análisis de brecha:* Este método se basa en el análisis de la situación actual y la situación deseada, para luego, con base en este análisis, identificar las diferencias entre ambas y actuar sobre ellas. Bajo este enfoque conviene analizar cada una de las dimensiones relevantes de la unidad u organización, definir el estado deseado, luego determinar la situación actual, comparar ambos y con base a esta comparación actuar sobre aquellas dimensiones que muestran una desviación significativa con relación al estado deseado.

4. Presentación de la información al cliente: La relación cliente - consultor debe estar basada en buena medida en la confianza. Esta confianza la construye el consultor, principalmente, con base a la comunicación honesta y continua, por lo que el cliente debe estar enterado de los avances y hallazgos que se han producido a lo largo de la fase de diagnóstico. Así, el objetivo es crear una relación de colaboración entre el consultor y el cliente desde el principio y prevenir de esta forma las actitudes y las reacciones negativas por parte de este último, que resultarán difíciles de evitar, si está mal informado acerca de lo que está sucediendo o si las conclusiones del diagnóstico resultan una completa sorpresa.

   Por otra parte, el consultor debe cuidarse de emitir juicios de valor, sobre todo en el informe que entregará al cliente ya que el diagnóstico no se trata de juzgar al cliente, sino más bien de señalar posibles

objetivos de cambio que permitan al cliente solucionar problemas o capitalizar oportunidades de mejora.

2.3. MODELOS DE ABORDAJE ORGANIZACIONAL

Es conocido el hecho de que un mapa no es una ciudad, sino una representación simplificada de ella. También sabemos que por simplificada, no deja de ser útil a los propósitos de entender su distribución u organización geográfica general.

Claro está, que debemos siempre utilizar el mapa adecuado. Esto es, utilizar el mapa que corresponde a la ciudad que queremos conocer.

De igual manera sucede con los modelos de análisis organizacional, que si bien es cierto no son las organizaciones en sí, ayudan a representarlas de forma que se puedan visualizar sus principales variables y las relaciones que entre ellas existen.

Ahora bien, al igual que sucede con los mapas y las ciudades, en el campo del Desarrollo Organizacional, también se debe seleccionar el "mapa correcto", es decir, el modelo de análisis que más se asemeje al binomio organización / situación que tratamos de entender.

Hoy día existen, gran cantidad de modelos de análisis organizacional, nacidos de la necesidad de distintos consultores y/o investigadores, que en su afán de comprender estructuras, procesos, cultura, relaciones entre estos, o bien por la necesidad de resolver determinados problemas, han generado modelos específicos, cada uno de los cuales hace énfasis en alguno de estos conceptos, pero sin obviar los otros.

En sus guías sobre procesos de consultoría, Medina (2001), describe varios de los modelos de uso más frecuente en Desarrollo Organizacional, entre los que tenemos:

"Modelo Organizacional de Seis Cuadros" de Marvin Weisbord, el cual hace énfasis en el liderazgo. Adicionalmente toca 5 áreas o factores, a saber: Propósitos, Estructura, Recompensas, Mecanismos Útiles y Relaciones, así como su relación con el medio ambiente. Este modelo resulta particularmente útil cuando se detectan problemas de liderazgo.

Modelo Organizacional de las Siete Ventanas, de Skopos Corp.:, es un modelo de análisis de las organizaciones desde el punto de vista de sistemas (óptica compartida por la mayoría de los modelos), en el que engloban el proceso de transformación en 7 elementos: Liderazgo, como elemento central; Misión; Estructura; Sistemas Gerenciales; Tecnología; Sistemas de recompensas; y Recursos Humanos.

"Dinámica Organizacional" de Gibson, Ivancevich y Donnelly, que hace énfasis en los procesos organizacionales, Liderazgo, Poder, Política y Conflicto, los vincula con el diseño de la organización, La Gerencia, Individuos y Grupos, y con la Tecnología y el Trabajo. Menciona como principales medidas de resultado (salidas del sistema): el logro de metas, la efectividad del grupo y el desempeño y satisfacción personal. Es importante notar que este modelo no menciona explícitamente áreas como la estratégica o la financiera. Este modelo resulta útil cuando se detectan problemas ya sea de conflicto, poder, liderazgo o de comunicación.

Modelo de Comportamiento Individual y Organizacional, de Burke y Litwin, que es uno de los modelos más completos en cuanto a los elementos que

engloba, haciendo énfasis en el clima organizacional. Entre los principales factores que considera encontramos el Liderazgo, Cultura, Necesidades y Valores, Motivación, Estructura, Tarea, Habilidades y Destrezas, así como el Ambiente Externo.

Modelo de Desempeño Organizacional, D. Hanna, toca 5 elementos: Situación Comercial, Requisitos de la Empresa, Cultura, Diseño Organizacional y Estrategia de Negocio.

Modelo de las 7 eses "s", McKinsey & Company, toca 7 elementos: Estructura, Sistemas, Estilo, Personal, Destrezas, Estrategias y Objetivos de orden superior.

Como se desprende de la breve explicación que hemos dado de varios modelos, si bien algunos son más específicos y otros más generales, muchos de ellos tocan elementos que resultan comunes, diferenciándose en el énfasis que hacen en alguno de sus elementos. Esta diferencia de enfoque es lo que lleva al consultor a elegir uno u otro en cada caso particular.

Es importante señalar que estas preferencias no son absolutas y que cambian según el proyecto que se lleve a cabo, según la naturaleza del cliente y según la experiencia del consultor. Incluso es importante entender que estos modelos son simples guías susceptibles de modificaciones y adaptaciones según se requiera.

2.4. MODELO DE LAS SIETE "S" DE MCKINSEY & COMPANY

El modelo de las 7 eses "s", desarrollado en 1980 por Robert H. Waterman, Jr; Thomas, J. Peters y Julien R. Phillips de McKinsey & Company, basado en los resultados de largos estudios tanto teóricos como de campo, se fundamenta en cuatro principios básicos:

1. Existe una multiplicidad de factores que limitan o favorecen el cambio en las organizaciones, así como el ritmo de este cambio. El modelo agrupa estos factores en 7 elementos.
2. Estos factores se encuentran entrelazados entre sí.
3. Para realizar un diagnóstico efectivo se deben revisar los 7 elementos.
4. Si bien los objetivos de orden superior son vitales, una adecuada implantación estratégica debe considerar los otros 6 factores para su ejecución.

A continuación analizaremos cada uno de los factores que componen el modelo:

- Estructura (Structure): Se refiere al número y tipos de niveles y a la relación entre estos que hace que la organización funcione de la forma en que lo hace. El tipo ideal de estructura debe venir definido por la razón de ser de la organización y por el mercado en el que interactúa. Así, mientras más estable es el entorno, más rígida se vuelve la estructura y más tiempo se dedicará a mejorar la eficiencia. En tanto que mientras más inestable sea el ambiente, la estructura ha de volverse más flexible, de tal forma que pueda adaptarse rápidamente ante cambios bruscos. Por otra parte, mientras más pequeña la organización más rápido debe reaccionar, por lo que su estructura deberá ser siempre más flexible que la de una organización de mayor tamaño.

Existen dos elementos importantes en la estructura:

- Diferenciación: Es el resultado de la especialización, que a su vez es producto de la búsqueda de la eficiencia. Genera líneas de mando. La diferenciación puede ser funcional, geográfica, por línea de negocio, etc.
- Integración: Es la fuerza centralizadora que arropa al más alto nivel de las unidades seudoindependientes. Es la respuesta al conflicto inherente a la diferenciación. En otras palabras son los mecanismos necesarios para producir orden y sinergia entre las unidades que conforman la estructura.

- Sistemas (Systems): Son de vital importancia para evaluar eficiencia actual, así como para la toma de decisiones tanto rutinarias como de planeación. Incluyen una gran cantidad de métodos de recolección y transmisión de información. Ayudan a mantener competitiva y bien orientada a la organización. Sistemas bien configurados evitan la gerencia por crisis. Es importante notar la configuración de los sistemas de información puede representar en sí una estrategia de negocios.

  Mientras más rápido crece la organización más información necesita. El grado de formalidad y de automatización de los sistemas dependerá en buena medida del tamaño de la organización, así como de su etapa de crecimiento.

  Se han de considerar los sistemas de:

  - Planeación: Se trata, principalmente de la planeación estratégica.
  - Presupuesto: Se trata de planes anuales, concretados en términos de los Estados Financieros.
  - Información: Incluye todos los sistemas de informes, bien sean automatizados, escritos en forma manual u orales.

- Mecanismos: Agrupa a todos los procesos, formales e informales bajo los cuales funciona la organización, así como a su declaración escrita: Reglas, Procedimientos, Normas, etc.

- Estilo (Stile): Se refiere, principalmente al Estilo Gerencial, es decir, a la selección de las conductas más apropiadas, para utilizarse en el ambiente de la organización, tomando en cuenta factores como la distribución del tiempo, el nivel en que se involucra la gerencia, el conocimiento de las operaciones, etc.

- Personal (Staff): Aún cuando el grado de uso de tecnología de vanguardia por parte de una industria u organización sea muy alto, es su gente, en buena medida, la que hace que triunfe o fracase.
  Las organizaciones deben disponer de programas de inducción y de entrenamiento. Deben existir planes de carrera. Se debe disponer de sistemas de recompensa y reconocimientos, así como de sistemas de remuneración adecuados a la plaza geográfica y a la industria.
  Pudiera pensarse que el personal es el principal factor a considerar en la eficacia de una organización, ya que de hecho, las organizaciones están conformadas por personas. Sin embargo, pensar que: si se dispone de la estructura adecuada la gente se adecuará, no es más válido que pensar que: la gente idónea se adecua a cualquier estructura, lo que nos hace concluir que si bien este factor es importante, no necesariamente es más importante que otros.

- Destrezas (Skills): Este elemento se refiere al atributo diferenciador de la organización. Lo que sabe hacer mejor que el resto de sus competidores. Puede ser la eficiencia en la distribución de productos (por ejemplo Empresas Polar); La capacidad de manejar una línea prácticamente ilimitada de productos (por ejemplo Procter & Gamble); El

esmerado servicio técnico (por ejemplo Xerox). Incluso puede ser un arreglo de 2 o 3 variables. El o los elementos que se determinan como diferenciadores deben estar enmarcados dentro de los planes estratégicos de la organización, para poder obtener la mayor ventaja de ellos.

- Estrategias (Strategy): Son aquellas acciones que se planean y ejecutan para anticiparse a cambios en el entorno, el mercado o la competencia. Hablamos de aquellas acciones que una organización planea para mantener o mejorar su posición frente a sus competidores. Puede tratarse de planes en las áreas de distribución, producción, mercadeo, servicio, precios, etc. Establece la forma en que una organización busca diferenciarse.

  Las estrategias deben ser periódicamente revisadas y adecuadas a los cambios que se hayan operado en alguno o algunos de los factores que inciden sobre el desempeño organizacional.

- Objetivos de Orden Superior (Superordinate Goals): Se refiere, fundamentalmente, a las ideas alrededor de las cuales la organización se conforma. Esto es, en primer lugar, la razón de ser de la organización, esa base fundamental alrededor de la cual gravitan los otros factores anteriormente descritos y que permite establecer las prioridades y objetivos fundamentales de la organización- la misión -; pero también reflejan las aspiraciones de quienes conforman la organización, nociones sobre la dirección futura de la organización – la visión – y por último, ese conjunto de conceptos que orientan a los miembros de la organización - los valores-, también forman parte de este factor.

2.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Al abordar este punto, resulta necesario revisar en primer lugar el concepto de planificación:

Según Rodríguez Valencia (2001), "La planeación es el proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo".

De lo anterior se desprende que antes de iniciar cualquier acción, es imprescindible determinar qué resultados se espera lograr, así como las condiciones y elementos necesarios para poder lograr ese objetivo. Esto se logra a través de la planificación.

La importancia de la planificación queda aún más resaltada, cuando se considera el lugar destacado que tiene dentro de organizaciones exitosas.

Ahora bien, en opinión de Rodríguez Valencia (2001), dentro del ámbito organizacional existen al menos tres niveles de planificación, a saber:

- Planificación estratégica: Consiste en la selección de medios, objetivos y metas.
- Planificación táctica: Consiste en la selección de medios y metas para alcanzar objetivos dados.
- Planificación operativa: Consiste en la selección de medios, para perseguir metas fijadas.

En el caso que nos ocupa nos enfocaremos en el nivel estratégico de la planificación.

Según Sallenave (1995), distintas tendencias estratégicas han marcado la forma en que las empresas responden a las condiciones de la demanda y de sus competidores. Sin embargo, las premisas básicas: crecimiento, utilidades y supervivencia, no han cambiado, ya que son la esencia misma de una empresa con fines de lucro. En este sentido Sallenave (1995) acota: "...sobrevivir hoy y crecer mañana para sobrevivir en el futuro. Las utilidades forjan la clave de esta secuencia. A largo plazo, en una economía de tipo capitalista, no hay supervivencia posible sin utilidades."

Resulta claro entonces que serios problemas pueden aparecer cuando, obviando los procesos de planeación, alguna de ellas solapa en importancia y por períodos prolongados, a las otras. Empresas desaparecen por su afán de crecimiento a costa de sus utilidades; otras en cambio, pierden participación de mercado, que a la postre las hacen desaparecer, por cuidar en forma excesiva los rendimientos sobre ingresos.

En el caso de la pequeña industria, la supervivencia se hace más crítica por cuanto son mucho más susceptibles a desaparecer, en virtud de que usualmente su fortaleza financiera es limitada, lo que hace aún más importante para éstas el poder contar con un proceso sistematizado de planificación estratégica.

Existen diversos modelos de planificación estratégica, cada uno con su propio enfoque particular. Entre estos modelos, encontramos el de Gerencia Estratégica (David, 1994), el cual resulta particularmente útil

para la pequeña y mediana empresa, pues es un método bien estructurado, de relativa sencillez en su aplicación y con un enfoque de índole cuantitativo en lo que se refiere a la evaluación de los factores internos y externos que han de influir en las decisiones estratégicas, así como en la comparación, para efectos de selección, de las posibles estrategias alternas.

A continuación se mencionan las principales fases y etapas del Modelo de Gerencia Estratégica propuesto por David (1994):

1. Formulación estratégica: Es el proceso mediante el cual se define la misión de la organización, se fijan los objetivos y se establecen las estrategias. Estas definiciones deben estar soportadas, en primer lugar, por una investigación que permita identificar, tanto las fortalezas y debilidades (Auditoria Interna) de la organización; como las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno (Auditoria Externa). En segundo lugar se hace necesario un trabajo de análisis que permita definir los objetivos y formular las estrategias para alcanzarlos. A continuación veremos cada una de las etapas que conforman esta fase:
   - *Revisión de los objetivos, estrategias y misión actuales:* El proceso comienza por la identificación de la misión, objetivos y estrategias actuales. Este es el punto de partida lógico pues significa el punto de arranque para algún curso de acción futuro. Estos tres elementos proveen dirección para la auditoria interna y externa.
   - *Realizar una investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades del entorno (Auditoria Externa):* La auditoría externa comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos sociales, políticos, tecnológicos, competitivos y económicos claves. Por otra parte, se debe también realizar un

análisis estructural sobre la industria específica en la cual se desenvuelve la organización (Villalba, 1996). Una de las ventajas de realizar un análisis ambiental organizado, es la de anticipar problemas de largo plazo y de esa forma ejecutar oportunamente los ajustes necesarios. En este sentido resulta conveniente recordar que los cambios ambientales resultan incontrolables para un organización, por lo que lo único que puede hacer es tratar de protegerse de cambios ambientales desfavorables y aprovechar aquellos que le resulten ventajosos. Para ello habrá de establecer o ajustar sus objetivos y estrategias.

- *Realizar una investigación interna con el objeto de identificar debilidades y fortalezas de la organización (Auditoria Interna):* El proceso de planeación estratégica es un proceso dinámico que requiere la coordinación entre todas las áreas funcionales de la organización. De hecho la mayor parte de los planes estratégicos se basan en el logro de un esfuerzo combinado entre todas las áreas funcionales de la organización. Conviene entonces evaluar las principales áreas de la organización para entender su contribución a la situación actual de la misma.
- *Formular la misión, visión y valores de la organización:* La misión de una organización es un compendio de su razón de ser, el propósito, los clientes, los productos y servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa, por lo que resulta esencial para determinar objetivos y formular las estrategias. Sin embargo, ocurre con frecuencia que las organizaciones no fijan claramente, e incluso en ocasiones, ni siquiera definen explícitamente su misión, ya que los encargados de llevar a cabo el procesos de definición y divulgación se encuentran casi siempre ocupados en la solución de problemas tácticos o administrativos.

La formulación de la misión debe considerar varios elementos que le son propios, a saber:

- Clientes: ¿Quienes son los clientes?
- Productos: ¿Cuáles son los productos más importantes?
- Mercados: ¿ Qué mercados geográficos abarca?
- Tecnología: ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Filosofía: ¿Cuáles son las prioridades filosóficas?
- Concepto propio: ¿ Cuáles son las ventajas competitivas?
- Imagen pública: ¿Cuál es la imagen deseada?

Por su parte la visión, describe la forma en que las personas vinculadas a una organización desean que esta se desenvuelva en el futuro, también puede incluir los atributos por los cuales desean sea reconocida.

Por otra parte los valores oranizacionales, están representados por el conjunto de principios y conceptos guías que orientan a los miembros de una organización. Es frecuente que los mismos sean formulados por escrito a manera de credo, pero es importante que sean conocidos y compartidos por los miembros de la organización a fin de que estos se manifiesten en conductas habituales.

El proceso de declaración de la misión, visión y valores debe ser un proceso amplio en su participación por parte de los integrantes de la organización. Luego de su promulgación deben ser extensamente comunicados y exhibidos. Una misión, visión y valores que no sean conocidos y compartidos por los miembros de la organización resultarán en un cartel sin significado y por tanto sin efectividad.

- *Formular objetivos:* La definición de objetivos es bastante simple: son los resultados que se esperan obtener en el largo plazo, es decir, a más de un año. Sin embargo, en oportunidades se

confunden los términos estrategias y objetivos. Los objetivos son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias, en tanto que las estrategias representan las acciones por realizar para el logro de los objetivos. El período para los objetivos y las estrategias debe ser el mismo, usualmente de 2 a 5 años. La correcta fijación de objetivos proporciona importantes beneficios al proceso de planeación estratégica: Suministran dirección, facilitan el control de gestión, ayudan a generar sinergia, reducen la incertidumbre y los conflictos, estimulan la realización.
Los objetivos deben ser fijados de tal forma que se pueda verificar su cumplimiento. En este sentido los objetivos deben ser cuantitativos, susceptibles de ser medidos, realistas, comprensibles, estimulantes, realizables y congruentes entre las unidades de la organización.

- *Formular estrategias:* La elección o fijación de estrategias es el último paso dentro de la fase de formulación estratégica. Al fijar los objetivos y estrategias, estaremos marcando en buena medida el futuro de la organización, pues estos dos elementos definen el qué y el cómo del rumbo que habrá de seguir la organización.

2. Ejecución estratégica:

- *Fijar metas:* Entenderemos por metas los logros esperados en el corto plazo (menos de un año). La fijación de metas es una actividad en la que deben participar todos los gerentes, pues su compromiso con ellas resulta fundamental para su cumplimiento. En este sentido las metas deben ser coherentes con los objetivos fijados y entre ellas, deben ser limitadas en número, razonables, no sólo en su consecución sino en cuanto a su concordancia con los valores y la ética, pero deben requerir algún esfuerzo para alcanzarlas, pues las metas no realistas pueden convertirse en un

elemento de frustración. En un sentido amplio deben relacionarse no sólo con aspectos operativos sino que también deben incluir logros personales y de desarrollo profesional. Por otra parte las metas deben ser mensurables, deben establecer cantidades, calidad, costos, tiempo o algún otro factor que las haga fácilmente verificables. Pueden ser fijadas en términos absolutos o relativos, pero siempre estarán jerarquizadas según su importancia para la organización.

- *Establecer políticas:* El papel de las políticas es el de guiar la ejecución de las estrategias. El término política se refiere al establecimiento de pautas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se formulan para apoyar el trabajo que permita alcanzar las metas. Proporcionan las bases para el control gerencial y facilitan la coordinación entre las unidades organizativas. Las políticas pueden ser tanto sencillas y puntuales como generales y complejas, dependiendo principalmente del nivel jerárquico al que correspondan.
- *Asignar recursos:* Usualmente los recursos se dividen en cuatro categorías:

  Financieros: Incluyen todos los activos líquidos, los pasivos y el capital.

  Físicos: Comprenden los activos tangibles de la organización.

  Humanos: Esta compuesto por todo el personal humano de la organización.

  Tecnológicos: Esta conformado por todo el conocimiento, destrezas, métodos y herramientas que permiten llevar a cabo las actividades en una organización.

La asignación de recursos está íntimamente vinculada al establecimiento de las metas y de su jerarquización. La apropiada asignación de recursos ayudará a alcanzar las metas

3. Evaluación estratégica: El proceso de evaluación comprende el examen de las bases subyacentes en la estrategia de una empresa, la evaluación de los resultados obtenidos y su comparación con las metas establecidas y la toma de las medidas correctivas que hicieren falta para que los resultados concuerden con los planes. La evaluación y comparación de resultados contra las metas, debe ser casi continua (mensual, quincenal o incluso semanal, dependiendo del parámetro de que se trate), en tanto que la revisión y evaluación global del plan se debe realizar también en forma periódica pero con una frecuencia que pudiera ser anual. Sin embargo, en ambientes altamente inestables se puede ejecutar en forma semestral o incluso trimestral.

   La evaluación estratégica ha de comprender, en primer lugar, la revisión de la vigencia de los fundamentos de las estrategias. Es importante evaluar si las condiciones internas y externas se mantienen, y en caso de que hayan sufrido cambios importantes, decidir las medidas correctivas necesarias para adecuar las estrategias a la nueva realidad. Algunas preguntas útiles podrían ser: ¿Cómo han reaccionado nuestros competidores ante nuestras estrategias?, ¿Han cambiado las fortalezas y debilidades de nuestros competidores?, ¿Han cambiado nuestras propias fortalezas y debilidades?, ¿Han aparecido nuevas oportunidades o amenazas?, ¿Han desaparecido algunas?. En segundo lugar habrá que medir y analizar el rendimiento de la organización sobre todo de aquellos factores que se definieron como claves y su comparación contra los objetivos y las metas fijadas. En caso de ocurrir desviaciones

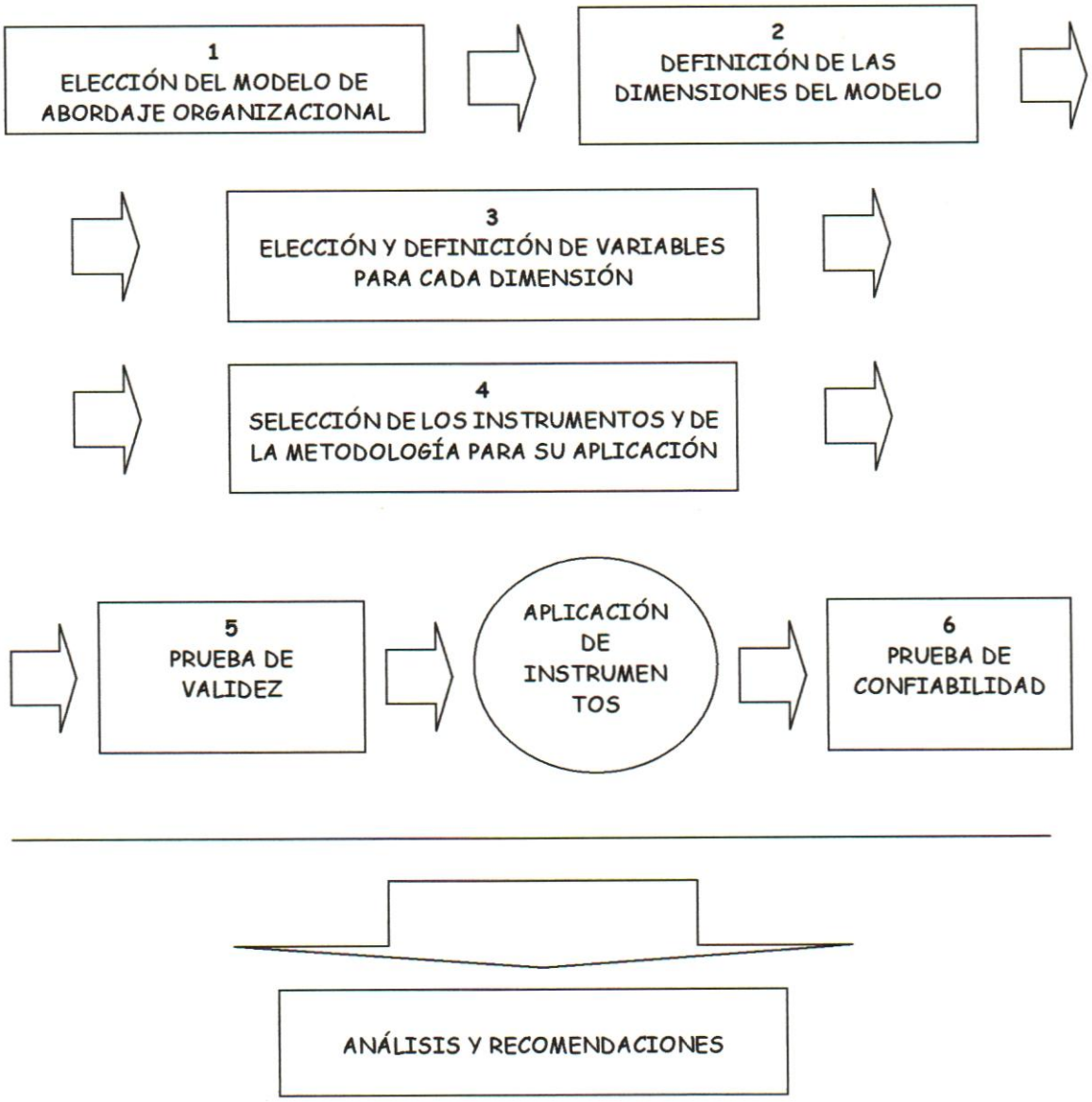
significativas habrá de revisarse si las mismas se deben al seguimiento de estrategias no adecuadas, a la fijación de objetivos y metas demasiado ambiciosos, o si se trata de una ejecución deficiente de un plan correctamente concebido. En caso de que estas desviaciones ocurran se hará necesario la adopción de medias de corrección, que pudiesen representar cambios en la formulación del plan estratégico, en su ejecución o en ambos.

3. MODELO METODOLÓGICO

El siguiente esquema muestra la secuencia metodológica utilizada:

FIGURA N° 3

ESQUEMA DE LA SECUENCIA METODOLOGICA UTILIZADA



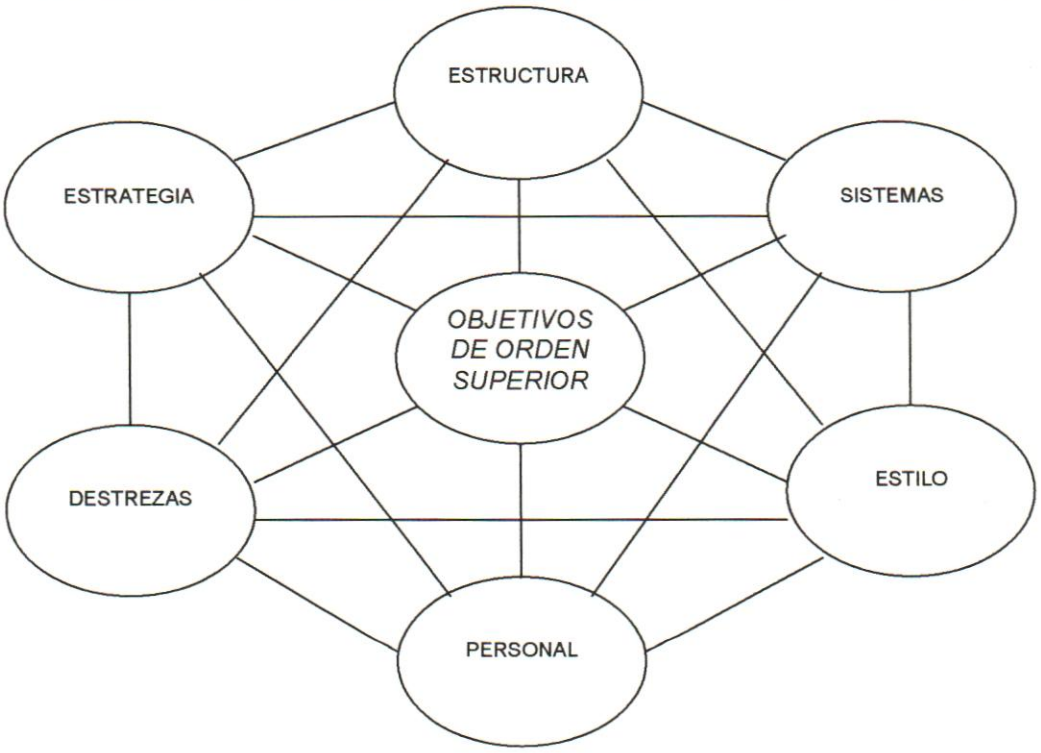
3.1. ELECCIÓN DEL MODELO DE ABORDAJE ORGANIZACIONAL

Para el análisis realizado en Industrias Celtibérica se seleccionó el modelo desarrollado en 1980 por Robert H. Waterman, Jr; Thomas, J. Peters y Julien R. Phillips de McKinsey & Company

Se ha decidido utilizar este modelo, ya que por una parte, se puede aplicar de forma igualmente válida en empresas grandes, medianas y pequeñas, pues los factores que analiza están presentes en todas ellas; y por la otra, si bien el mismo considera como vitales los factores de orden superior, a saber: misión, visión y valores, también contempla otros factores igualmente relevantes y las relaciones que entre ellos existen.

FIGURA N° 4

ESQUEMA DEL MODELO DE LAS 7 S DE McKINSEY & COMPANY



3.2. DEFINICIÓN DE LAS DIMENSIONES

- *Estructura*: Esta constituida por el conjunto tipos y niveles de unidades de trabajo formalmente definidas y por las relaciones que entre ellas existen, las cuales implican algún grado de división del trabajo y de asignación de responsabilidades. La estructura suele estar representada gráficamente en uno o varios organigramas.
- *Sistemas*: Son las herramientas y procesos que la organización utiliza para manejar la gran variedad de asuntos que tiene que controlar para su funcionar de forma ordenada. Pueden ser de naturaleza automatizada, manual o mixta.
- *Estilo*: Es la conducta desplegada en el ámbito de la organización, por aquellos que tienen funciones supervisoras, gerenciales o directivas dentro la misma.
- *Personal*: Es el conjunto de miembros, de los trabajadores de todo tipo y nivel, incluidos los gerentes y líderes.
- *Destrezas*: Son los aspectos diferenciadores que le permiten a la organización una ventaja para competir mejor, para superar a la competencia en lo que se refiere a la preferencia consistente de los clientes por sus productos y servicios sobre los de la competencia.
- *Estrategia*: Es el conjunto de acciones diseñadas y ejecutadas por una organización, orientadas al logro de sus objetivos, tomando en consideración sus condiciones internas y los factores de su entorno.
- *Objetivos De Orden Superior*: Esta conformada por el arreglo de:
    - La misión: Es la razón de la existencia de la organización y es la base fundamental para determinar, evaluar, revisar y modificar otros factores tales como: estructura, estrategias, sistemas, personal, etc.

- La visión: La conceptualización por parte de los integrantes de la organización, del estado deseado que esta debe alcanzar, en términos de competitividad.
- Los valores: Conjunto de conceptos que orientan a los miembros de la organización.

3.3. ELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE VARIABLES PARA CADA DIMENSIÓN

Dado el carácter amplio de las definiciones de cada dimensión, el consultor, en conjunto con el Presidente de la empresa definieron un conjunto de variables o características para cada dimensión, a los efectos de determinar con mayor nivel de detalle y precisión, el estado actual de la organización en cada una de estas dimensiones.

Por otra parte estas variables, así como sus definiciones operacionales, se orientaron en forma tal que los resultados obtenidos pudieran ser utilizados a modo de auditoría interna para los efectos de la elaboración de un plan estratégico. A continuación se presentan las variables para cada dimensión, con su respectiva definición:

- *Estructura*
  - *Organización*: Criterio bajo el cual esta dividida la estructura de la organización, representada por su organigrama y mapa de macro procesos.
  - *Tamaño*: El número de empleados se corresponde con la cantidad de trabajo.
  - *Adecuación:* La forma en que esta dividida la organización favorece proceso productivo.

- *Burocracia*: La cantidad de niveles jerárquicos se corresponde con proceso productivo evitando embudos y retrabajo.
- *Equidad*: Las cargas de trabajo son similares para cada puesto de trabajo.

- *Sistemas*
  - *Adecuación*: Existen normas y procedimientos que apoyan la gestión de cada área o proceso.
  - *Tecnología*: Se utilizan intensivamente equipos de producción y sistemas de tecnología reciente.
  - *Formalidad*: Los procesos están debidamente documentados, actualizados y publicados.
  - *Disponibilidad*: Toda información que se considere importante esta siendo generada y entregada.

- *Estilo*
  - *Participación*: Se le pide a los empleados que participen en la toma de decisiones dentro de su rango de acción.
  - *Adecuación*: El estilo gerencial favorece el proceso productivo evitando embudos y retrabajos.
  - *Congruencia*: Congruencia entre lo que se dice y se hace.
  - *Liderazgo*: Participación de los Supervisores y Gerentes en la solución de problemas, toma de decisiones y seguimiento directo de la operación del negocio.
  - *Cooperación*: Se estimula la cooperación en lugar de la competencia, entre los miembros de la organización.

- *Personal*
  - *Rotación*: Porcentaje de personal que ha renunciado o ha sido despedido de la organización en los últimos 12 meses.
  - *Ausentismo*: Tendencia del porcentaje de ausencias del personal en los últimos 12 meses.
  - *Compromiso*: Sentimiento de pertenencia a la organización.
  - *Competitividad*: La organización paga remuneraciones y se otorgan beneficios que son similares o mejores que los que paga la competencia.
  - *Recompensas / Reconocimientos*: Existencia de sistema de recompensas o incentivos basado en el rendimientos que excedan las expectativas.
  - *Calificación*: El personal cuenta con conocimientos y habilidades suficientes para desarrollar su trabajo de acuerdo a las metas fijadas.
  - *Desarrollo*: El personal interno tiene la posibilidad de ser promovido de cargo en caso de que se produzca una vacante.

- *Destrezas*
  - *Identificación*: Existencia de un producto o proceso que permite a la organización sacar ventaja sobre sus competidores.
  - *Compromiso*: Se planifica y brinda soporte operativo y/o financiero para mantener y mejorar esta ventaja.
  - *Sostenibilidad*: Dificultad, por razones de esfuerzo o costo, de los competidores para copiar una característica que nos permita tener ventaja sobre ellos.

- *Estrategias*
  - *Definición*: Se establecen estrategias, objetivos y metas que contemplen el desarrollo de ventajas competitivas (destrezas).
  - *Comunicación:* Los objetivos y metas han sido claramente comunicados a cada responsable.
  - *Control:* Se hacen revisiones para evaluar el cumplimiento de objetivos y metas fijadas.
  - *Recursos*: Se elaboran presupuestos de resultados y de inversiones de capital, proyecciones de balance y flujo de caja para controlar y asignar recursos de acuerdo al plan estratégico.

- *Objetivos De Orden Superior*
  - *Definición*: Se ha definido formalmente la misión, visión y valores.
  - *Participación*: Los empleados aportan ideas y conceptos para la formulación de la misión, visión y valores.
  - *Comunicación*: La misión, visión y valores de la organización son conocidos por todos sus miembros.
  - *Compromiso*: El personal comparte la misión, visión y valores.

3.4. SELECCIÓN DE LOS TIPOS DE INSTRUMENTOS Y DE LA METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

- INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

FIGRURA Nº 5

VARIABLES INCLUIDAS EN EL CUESTIONARIO

DIMENSIÓN	VARIABLE
ESTRUCTURA	• TAMAÑO • ADECUACIÓN • BUROCRACIA • EQUIDAD
SISTEMAS	• ADECUACIÓN • TECNOLOGÍA • FORMALIDAD • DISPONIBILIDAD
ESTILO	• PARTICIPACIÓN • ADECUACIÓN • CONGRUENCIA • LIDERAZGO • COOPERACIÓN
PERSONAL	• COMPROMISO • COMPETITIVIDAD • RECOMPENSA / RECONOCIMIENTO • CALIFICACIÓN • DESARROLLO
DESTREZAS	• IDENTIFICACIÓN • COMPROMISO • SOSTENIBILIDAD
ESTRATEGIAS	• COMUNICACIÓN • CONTROL
OBJETIVOS DE ORDEN SUPERIOR	• PARTICIPACIÓN • COMUNICACIÓN • COMPROMISO

Descripción: Cuestionario compuesto por 26 afirmaciones positivas hacia la salud organizacional. Así tenemos que mientras más alto resulte el valor de una respuesta mayor salud organizacional reflejará. Se indicó a las personas que las afirmaciones debían ser calificadas del 1 al 4 según la escala que se muestra a continuación:

FIGRURA Nº 6

ESCALA DE VALORACIÓN DEL CUESTIONARIO

	FRECUENCIA DE UN COMPORTAMIENTO	**PRESENCIA DE UNA CARACTERISTICA**
1	NUNCA	EN TOTAL DESACUERDO
2	DE VEZ EN CUANDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO
3	FRECUENTEMENTE	PARCIALMENTE DE ACUERDO
4	SIEMPRE	EN TOTAL ACUERDO

:

De esta forma se definió con la Presidencia de la empresa que aquellas variables con respuestas inferiores a 2,5, serían objeto de análisis adicionales y acciones correctivas.

Población / Muestra: El cuestionario fue aplicado a la población total por tratarse de un grupo reducido de individuos.

Motivación para tomar la prueba: La aplicación del instrumento estuvo precedida por el mensaje del Presidente de la empresa, quien explicó el sentido de apoyo a la mejora de la gestión y competitividad de la empresa que tenía el proyecto.

Identificación y confidencialidad: Los cuestionarios se elaboraron sin identificación personal. Se solicitó a cada empleado que identificara

el nivel jerárquico al que pertenecía. Se les explicó que estos datos sólo serían utilizados para la localización de oportunidades de mejora. En apoyo a este punto de vital importancia para la objetividad de la información recopilada, el Presidente de la empresa garantizó personalmente la confidencialidad de la información.

Metodología de aplicación: Debido a que la mayoría de las personas a las que se les aplicaría el instrumento tienen un grado de instrucción básico, se consideró que posiblemente algunos de los conceptos o ideas expresadas les podrían parecer complejos o difíciles de entender, por lo que se procedió de la siguiente forma:

- Se definieron 2 grandes grupos: Supervisores y no supervisores.

  No supervisores:

  - Se subdividió, al azar, en 4 subgrupos de 4 individuos cada uno.
  - El consultor fue leyendo y explicando el sentido de cada una de las afirmaciones. Se le preguntaba al grupo si había alguna duda, de no haber se les pedía que calificaran esa afirmación. Se continuaba con la siguiente, hasta completar las 26.

  Supervisores

  - Se aplicó el instrumento al grupo completo por ser de 4 personas.
  - El consultor fue leyendo y explicando el sentido de cada una de las afirmaciones. Se le preguntaba al grupo si había alguna duda, de no haber se les pedía que calificaran esa afirmación. Se continuaba con la siguiente, hasta completar las 26.

- INSTRUMENTO: INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

FIGRURA Nº 7

VARIABLES INCLUIDAS EN LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

DIMENSIÓN	VARIABLE
ESTRUCTURA	• ORGANIZACIÓN
PERSONAL	• ROTACIÓN • AUSENTISMO
ESTRATEGIAS	• DEFINICIÓN • RECURSOS
OBJETIVOS DE ORDEN SUPERIOR	• DEFINICIÓN

Descripción: Se realizó una investigación documental de los archivos de la empresa para constatar directamente el estado de cada una de las variables referidas en el cuadro anterior.

- INSTRUMENTO: ENTREVISTA

Descripción: Se realizaron entrevistas no estructuradas para aquellas variables en las que se consideró que el resultado de la aplicación del cuestionario ameritaba ser validada o profundizada en relación a la opinión de los encuestados. Estas entrevistas fueron realizadas a los mismos grupos que se conformaron para la aplicación del cuestionario.

3.5. PRUEBA DE VALIDEZ

El cuestionario fue sometido a una prueba de validez de constructo que consiste en comprobar la teoría con la prueba, para lo cual el consultor discutió la estrategia de recopilación de data y el cuestionario con el Presidente de la empresa, se determinó si las variables y preguntas coincidían con sus percepciones.

3.6. PRUEBA DE CONFIABILIDAD

La confiabilidad se basa en la consistencia de las respuestas de los individuos a todos los elementos del instrumento. Existen varios métodos para verificar la confiabilidad de un instrumento. Para efectos de este proyecto se utilizará el método de Test – Re test. El lapso de espera entre las aplicaciones del cuestionario fue de 1 semana.

TABLA II

RESULTADOS (RE-TEST) DEL CUESTIONARIO APLICADO A INDUSTRIAS CELTIBÉRICA

DIMENSION	VARIABLE	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	PROM NO SUP	PROM SUP	TOTAL
ESTRUCTURA		3,3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,45	3,69	3,50
SISTEMAS		3,3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,00	3,13	3,03
ESTILO		3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3,26	3,50	3,31
PERSONAL		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,99	3,05	3,00
DESTREZA		2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	2,38	2,08	2,32
ESTRATEGIAS		1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	1	2	3	2	3	2,19	2,13	2,18
OBJETIVOS DE ORDEN SUPERIOR		1,3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1,29	1,58	1,35

DIMENSION	VARIABLE	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	PROM NO SUP	PROM SUP	TOTAL
ESTRUCTURA	TAMAÑO	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3,56	3,75	3,60
ESTRUCTURA	ADECUACION	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,75	4,00	3,80
ESTRUCTURA	BUROCRACIA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3,00	3,00
ESTRUCTURA	EQUIDAD	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3,50	4,00	3,60
SISTEMAS	ADECUACION	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	2,63	3,50	2,80
SISTEMAS	TECNOLOGIA	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3,50	4,00	3,60
SISTEMAS	FORMALIDAD	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2,50	2,50	2,50
SISTEMAS	DISPONIBILIDAD	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	3,38	2,50	3,20
ESTILO	PARTICIPACION	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2,56	2,75	2,60
ESTILO	ADECUACION	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3,63	3,75	3,65
ESTILO	COOPERACION	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3,56	3,75	3,60
ESTILO	CONGRUENCIA	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3,31	3,25	3,30
ESTILO	LIDERAZGO	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3,25	4,00	3,40
PERSONAL	COMPROMISO	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3,06	3,25	3,10
PERSONAL	COMPETITIVIDAD	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2,88	3,00	2,90
PERSONAL	RECOMPENSAS / RECONOCIMIENTOS	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2,88	2,75	2,85
PERSONAL	CALIFICACION	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,13	3,00	3,10
PERSONAL	DESARROLLO	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	4	4	1	3,00	3,25	3,05
DESTREZA	IDENTIFICACION	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	2,44	2,25	2,40
DESTREZA	COMPROMISO	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2,31	2,00	2,25
DESTREZA	SOSTENIBILIDAD	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2,38	2,00	2,30
ESTRATEGIAS	COMUNICACIÓN	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2	3	2	2	2,13	2,25	2,15
ESTRATEGIAS	CONTROL	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	1	2	2	1	3	2,25	2,00	2,20
OBJETIVOS DE ORDEN SUPERIOR	PARTICIPACION	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1,06	1,25	1,10
OBJETIVOS DE ORDEN SUPERIOR	COMUNICACIÓN	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1,31	1,75	1,40
OBJETIVOS DE ORDEN SUPERIOR	COMPROMISO	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1,50	1,75	1,55

	PERSONAL NO SUPERVISORIO
	PERSONAL SUPERVISORIO

- *COMPARACIÓN DE MEDIAS. MEDIAS DE LAS DIMENSIONES*

FIGURA Nº 8

MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO APLICADO A INDUSTRIAS CELTIBÉRICA

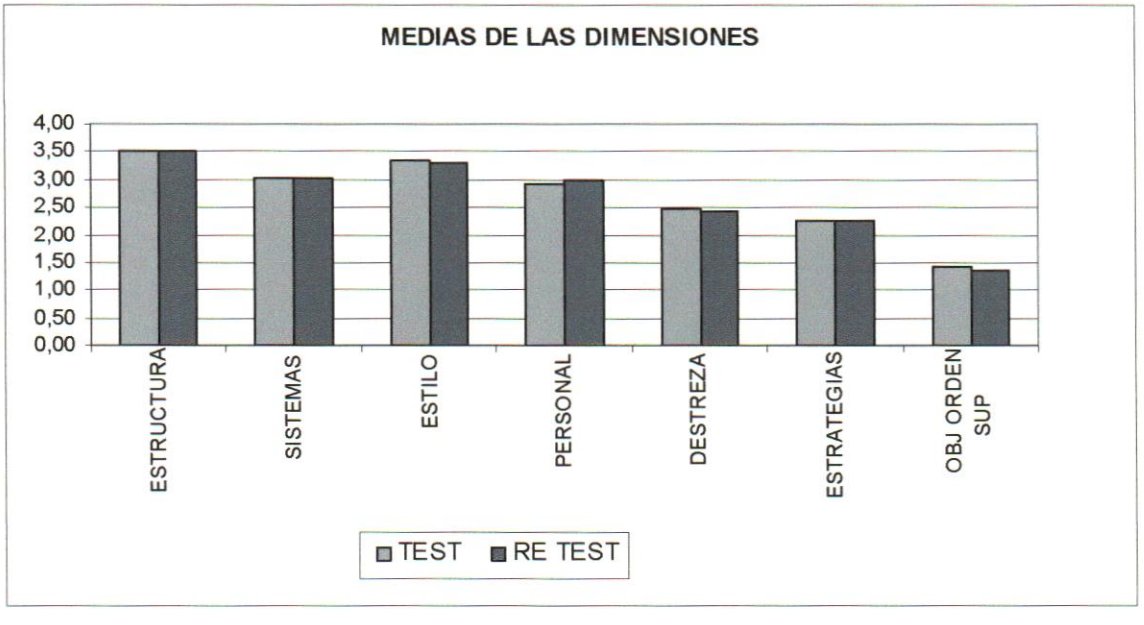


TABLA III

MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO APLICADO A INDUSTRIAS CELTIBÉRICA

DIMENSION	TEST NS	RETEST NS	TEST S	RETEST S	TEST	RE TEST
ESTRUCTURA	3,48	3,45	3,56	3,69	3,50	3,50
SISTEMAS	2,98	3,00	3,13	3,13	3,01	3,03
ESTILO	3,28	3,26	3,55	3,50	3,33	3,31
PERSONAL	2,89	2,99	3,05	3,05	2,92	3,00
DESTREZA	2,40	2,38	2,08	2,08	2,48	2,45
ESTRATEGIAS	2,19	2,19	1,88	2,13	2,28	2,25
OBJ ORDEN SUP	1,33	1,29	1,67	1,58	1,43	1,37

- *COMPARACIÓN DE MEDIAS. MEDIAS DE LAS VARIABLES*

FIGURA Nº 9

MEDIAS DE LAS VARIABLES DEL CUESTIONARIO APLICADO A INDUSTRIAS CELTIBÉRICA

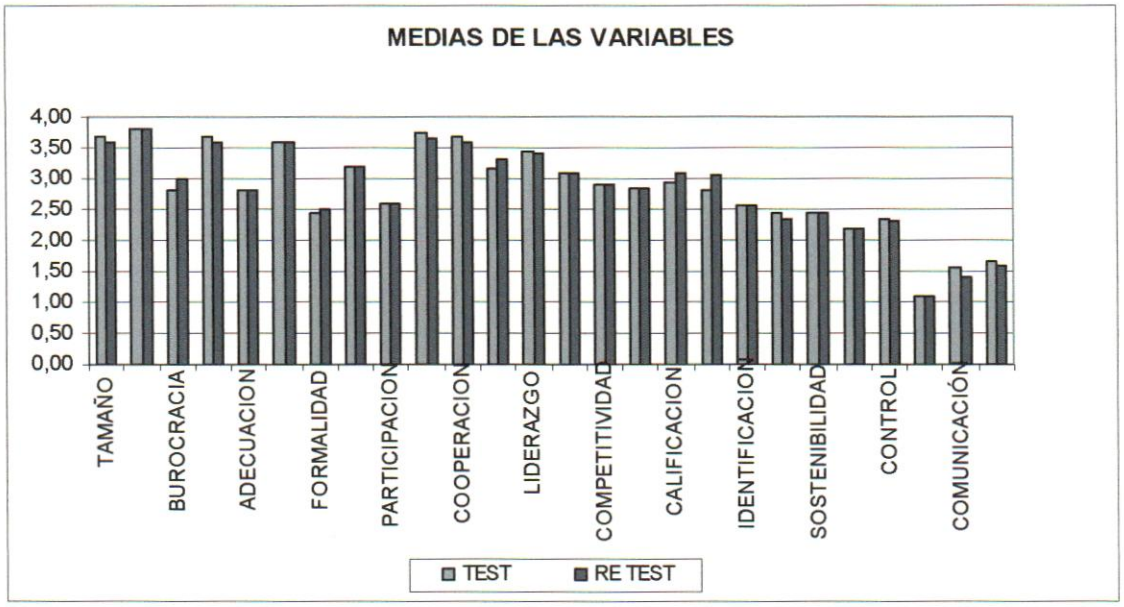


TABLA IV

MEDIAS DE LAS VARIABLES DEL CUESTIONARIO APLICADO A INDUSTRIAS CELTIBÉRICA

DIMENSION	VARIABLE	TEST NS	RETEST NS	TEST S	RETEST S	TEST	RE TEST
ESTRUCTURA	TAMAÑO	3,63	3,56	4,00	3,75	3,70	3,60
ESTRUCTURA	ADECUACION	3,75	3,75	4,00	4,00	3,80	3,80
ESTRUCTURA	BUROCRACIA	2,94	3,00	2,25	3,00	2,80	3,00
ESTRUCTURA	EQUIDAD	3,63	3,50	4,00	4,00	3,70	3,60
SISTEMAS	ADECUACION	2,63	2,63	3,50	3,50	2,80	2,80
SISTEMAS	TECNOLOGIA	3,50	3,50	4,00	4,00	3,60	3,60
SISTEMAS	FORMALIDAD	2,44	2,50	2,50	2,50	2,45	2,50
SISTEMAS	DISPONIBILIDAD	3,38	3,38	2,50	2,50	3,20	3,20
ESTILO	PARTICIPACION	2,56	2,56	2,75	2,75	2,60	2,60
ESTILO	ADECUACION	3,75	3,63	3,75	3,75	3,75	3,65
ESTILO	COOPERACION	3,63	3,56	4,00	3,75	3,70	3,60
ESTILO	CONGRUENCIA	3,13	3,31	3,25	3,25	3,15	3,30
ESTILO	LIDERAZGO	3,31	3,25	4,00	4,00	3,45	3,40
PERSONAL	COMPROMISO	3,06	3,06	3,25	3,25	3,10	3,10
PERSONAL	COMPETITIVIDAD	2,88	2,88	3,00	3,00	2,90	2,90
PERSONAL	RECOMP / RECONOC	2,88	2,88	2,75	2,75	2,85	2,85
PERSONAL	CALIFICACION	2,94	3,13	3,00	3,00	2,95	3,10
PERSONAL	DESARROLLO	2,69	3,00	3,25	3,25	2,80	3,05
DESTREZA	IDENTIFICACION	2,44	2,44	2,00	2,25	2,55	2,55
DESTREZA	COMPROMISO	2,38	2,31	2,00	2,00	2,45	2,35
DESTREZA	SOSTENIBILIDAD	2,38	2,38	2,25	2,00	2,45	2,45
ESTRATEGIAS	COMUNICACIÓN	2,13	2,13	2,00	2,25	2,20	2,20
ESTRATEGIAS	CONTROL	2,25	2,25	1,75	2,00	2,35	2,30
OBJ ORDEN SUP	PARTICIPACION	1,06	1,06	1,25	1,25	1,10	1,10
OBJ ORDEN SUP	COMUNICACIÓN	1,44	1,31	2,00	1,75	1,55	1,40
OBJ ORDEN SUP	COMPROMISO	1,50	1,50	1,75	1,75	1,65	1,60

Como se puede observar en los cuadros anteriores, las medias obtenidas en cada una de las variables y por tanto de las dimensiones, para el Test y el Re Test son casi idénticas, de lo que se desprende que el instrumento utilizado es confiable.

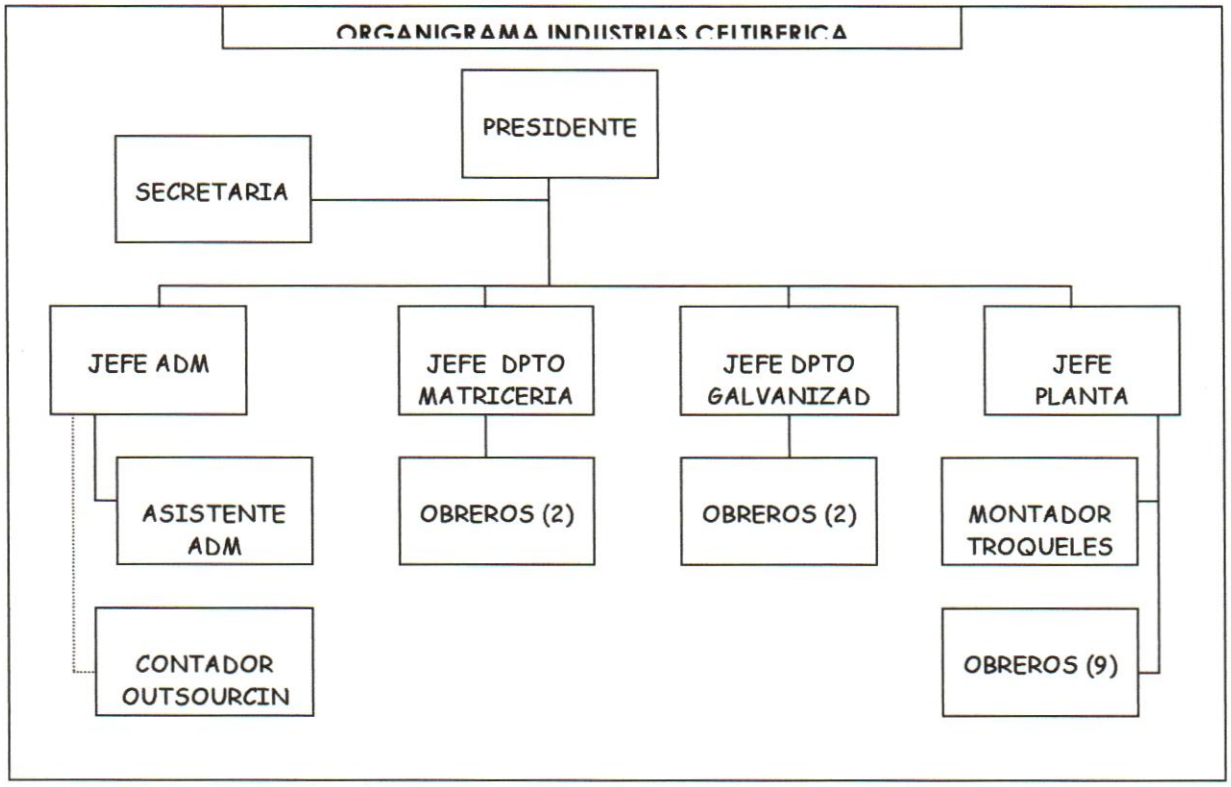
Resultados para cada dimensión: A continuación se muestran los resultados recopilados a través de los distintos instrumentos, para cada una de las variables de cada una de las dimensiones establecidas en el modelo utilizado.

- Estructura:
  - Organización: *"Criterio bajo el cual esta dividida la estructura de la organización representada por su organigrama y mapa de macro procesos".*

    La estructura es de tipo jerárquico - funcional, con 3 niveles jerárquicos y cuatro áreas funcionales. A continuación se muestra el organigrama de la organización:

FIGURA Nº 10

ORGANIGRAMA DE INDUSTRIAS CELTIBÉRICA



Por otra parte los cuadros que se muestran a continuación muestran:

- El mapa de procesos de la organización, el cual fue estructurado en 3 niveles, a saber:

  Nivel 1: Estratégico.

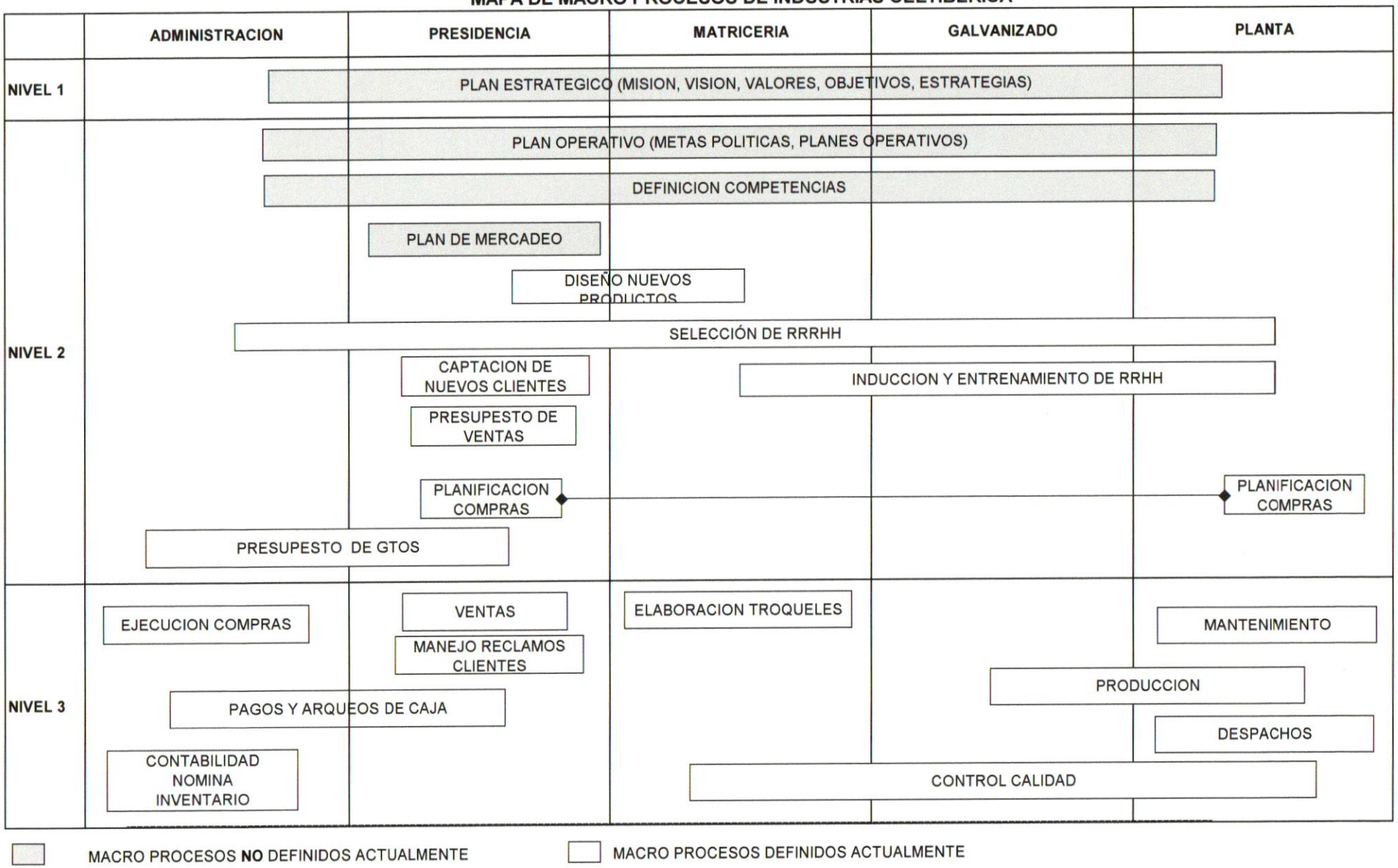
  Nivel 2: Táctico.

  Nivel 3: Operativo.

- El esquema del proceso de diseño productivo.

FIGURA Nº 11

MAPA DE MACRO PROCESOS DE INDUSTRIAS CELTIBÉRICA

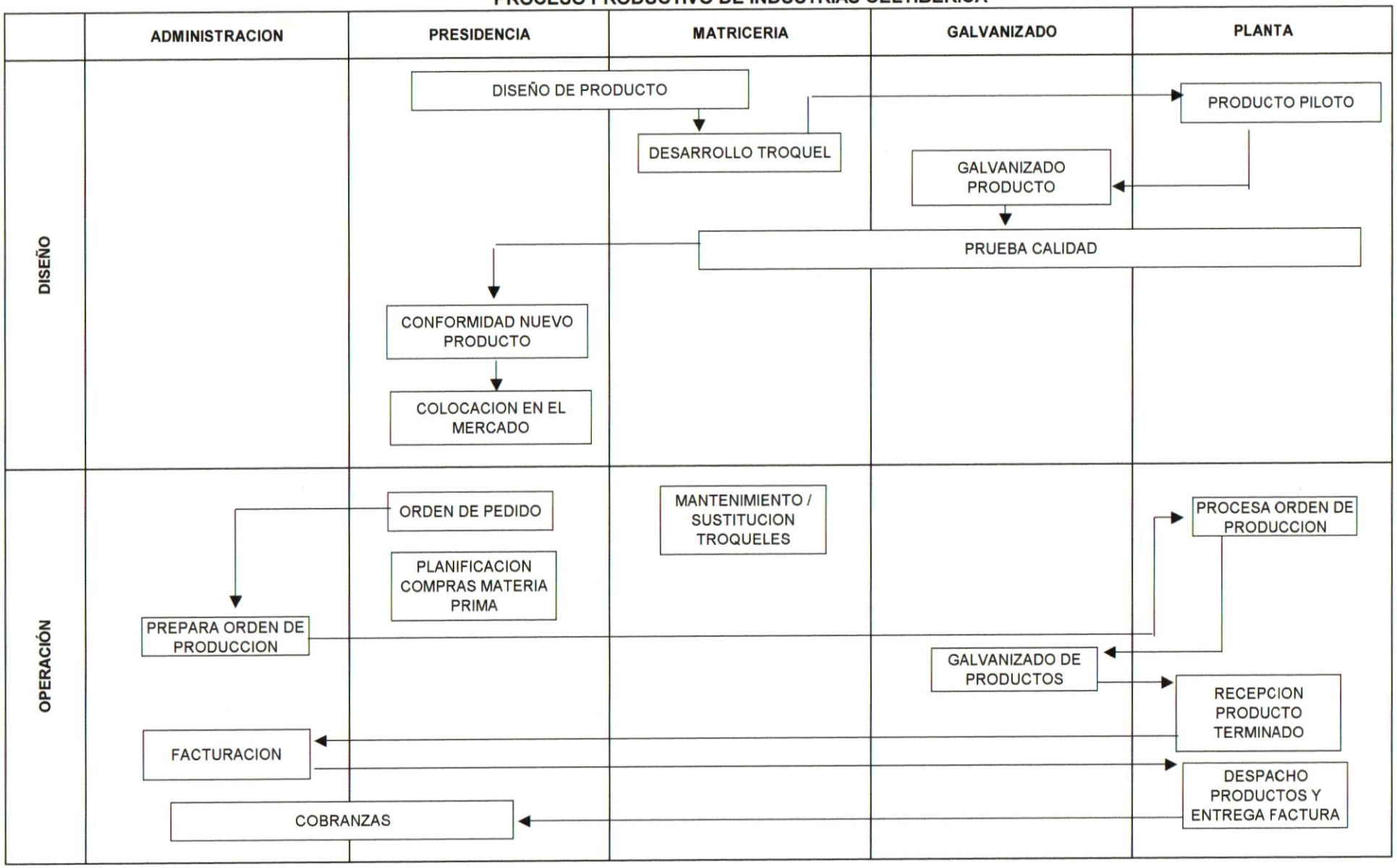


MACRO PROCESOS **NO** DEFINIDOS ACTUALMENTE

MACRO PROCESOS DEFINIDOS ACTUALMENTE

FIGURA Nº 12

PROCESO PRODUCTIVO DE INDUSTRIAS CELTIBÉRICA



- Tamaño: *"El número de empleados se corresponde con la cantidad de trabajo".*

  El resultado obtenido en el cuestionario sobre este factor fue de 3,63/4 para las personas con cargos no supervisorios (NS) y de 4/4 para las personas con cargos supervisorios (S), lo que índica un alto grado de aceptación por parte de los empleados hacia el tamaño de la estructura.

- Adecuación: *"La forma en que esta dividida la organización favorece proceso productivo".*

  El resultado de esta variable: 3,75/4 y 4/4, para los grupos no supervisorios y supervisorios, respectivamente fue el más alto, por lo que se presume que el tipo de estructura de que dispone la organización ha sido diseñada de forma adecuada a sus necesidades actuales.

- Burocracia: *"La cantidad de niveles jerárquicos se corresponde con proceso productivo, evitando embudos y retrabajo".*

  El resultado de esta variable 2,94/4 muestra aceptación de los empleados no supervisorios. Sin embargo, en el grupo supervisorio el resultado fue notablemente inferior 2,25/4.

  En este sentido, al ser entrevistado, el grupo supervisorio comentó que consideraban conveniente la creación de una unidad de ventas que le permitiera a la organización disponer de nuevos clientes a nivel nacional.

- Equidad: *"Las cargas de trabajo son similares para cada puesto de trabajo".*

  El resultado obtenido: 3,63/4 para el grupo no supervisorio y 4/4 para el grupo supervisorio muestra la percepción, para el grupo, de que el

trabajo ha sido equitativamente distribuido, lo cual contribuye a crear un clima positivo en la organización.

- Sistemas:
  - Adecuación: *"Existen normas y procedimientos que apoyan la gestión de cada área o proceso".*

    El resultado, 2,63/4 para no supervisores y 3,50/4 para supervisores, indica una percepción positiva hacia las normas y procedimientos por parte de ambos grupos. No obstante, se nota una diferencia importante en el resultado entre los dos grupos, probablemente debido al menor nivel educativo del personal no supervisorio, lo cual deriva en una menor disposición al manejo de procedimientos escritos, por sencillos que estos sean.
  - Tecnología: *"Se utilizan intensivamente equipos de producción y sistemas de tecnología reciente".*

    En esta variable se obtuvo como resultado 3,50/4 para el grupo no supervisorio y 4/4 para el grupo supervisorio, lo que refleja un alto grado de aceptación por parte de los empleados hacia la tecnología, tanto de la maquinaria utilizada en la producción como de los sistemas de apoyo. Es de hacer notar que los sistemas utilizados han sido programados por el Presidente de la empresa, logrando una adaptación completa al ciclo de negocios de la empresa.
  - Formalidad: *"Procesos están debidamente documentados, actualizados y publicados".*

    Los resultados obtenidos en esta variable fueron: 2,44/4 para el grupo no supervisorio y 2,50/4 para el grupo supervisorio, con lo cual caen por debajo del criterio establecido para reflejar las áreas problemas. El resultado de esta variable también fue incluido en las entrevistas de validación y ampliación realizadas, a la que las personas del grupo no supervisorio respondieron en general que se les dificultaba la

manipulación de normas y procedimientos escritos. Por otra parte respondieron que los mismos no resultaban prácticos ya que estaban archivados en la oficina y que si los tomaban con las manos sucias por el trabajo los estropearían rápidamente. En relación al grupo supervisorio la respuesta obtenida hizo referencia a que ellos conocían los procesos por lo que no les había hecho falta revisar los manuales de normas y procedimientos y que al no haber sido utilizados nunca habían sido actualizados. Además refirieron la misma opinión, en cuanto a su deterioro, que argumento el grupo no supervisorio.

- Disponibilidad: *"Toda información que se considere importante esta siendo generada y entregada".*

  El resultado de esta variable muestra una percepción positiva por parte del grupo no supervisorio: 3,38/4. Aún así, en el grupo supervisorio el resultado se encuentra dentro del rango definido como área problema. Durante la entrevista 3 de los 4 supervisores respondieron que deseaban tener información sobre la producción de cada obrero, así como la cantidad de unidades en proceso que quedaban al cierre del mes en cada etapa de producción, para de esta forma poder establecer de forma más racional los incentivos mensuales (bono por resultados entregado a cada obrero a final de cada mes) que en la actualidad se asignaban de forma subjetiva (criterio del supervisor).

- Estilo:
  - Participación: *"Se le pide a los empleados que participen en la toma de decisiones dentro de su rango de acción".*

    Los resultados obtenidos: no supervisores: 2,56/4 y supervisores: 2,75/4; muestran una percepción positiva de los empleados, tanto de nivel supervisorio como de nivel no supervisorio hacia su participación

en la tomas de decisiones. Pensamos que el menor puntaje obtenido dentro del grupo de no supervisores se debe a su corto radio de acción lo que hace que sus decisiones no tengan la misma repercusión que las tomadas por el grupo supervisorio.

- Adecuación: *"El estilo gerencial favorece proceso productivo evitando embudos y retrabajos".*

  Los resultados obtenidos en esta variable fueron de 3,75/4 para ambos grupos, siendo la respuesta más homogénea entre grupos y una de las más altas en cuanto a puntuación.

- Cooperación: *"Se estimula la cooperación en lugar de la competencia entre los miembros de la organización".*

  El resultado de esta variable fue de 3,63/4 para el grupo no supervisorio y de 4/4 para el grupo supervisorio, lo cual muestra un alto gado de cooperación en todos los niveles y áreas de la organización. Pensamos que el resultado más alto dentro del grupo supervisorio se puede deber a que es un grupo más pequeño, más homogéneo y más compacto.

- Congruencia: *"Congruencia entre lo que se dice y se hace".*

  El resultado de esta variable fue muy similar entre ambos grupos: 3,13/4 para no supervisores y 4/4 para supervisores, lo cual muestra una percepción positiva hacia la congruencia de los supervisores o del Presidente de la empresa.

- Liderazgo: *"Participación de los Supervisores y Gerentes en la solución de problemas, toma de decisiones y seguimiento directo de la operación del negocio".*

  El resultado de esta variable fue: 3,31/4 para no supervisores y 4/4 para supervisores. Ambos resultados muestran una percepción positiva hacia el liderazgo en la organización. Pensamos que la diferencia se debe a que el liderazgo ejercido por el Presidente de la organización es más fuerte que el ejercido por los supervisores.

- Personal:
  - Rotación: *"% de personal que ha renunciado o ha sido despedido de la organización en los últimos 12 meses".*

    Para esta variable se tomó la rotación considerada como el retiro tanto voluntario (renuncia) como involuntario (despido) de empleados, pues consideramos que cada uno puede mostrar una parte diferente de un problema. Es importante señalar que las personas contratadas con carácter temporal para cubrir picos de trabajo, no fueron consideradas como empleados para efectos de este cálculo .El resultado obtenido fue de 8,8%, equivalente al retiro por parte de la empresa, en el mes de marzo, de 2 trabajadores. Este retiro fue motivado a la caída sostenida que ha tenido la demanda en los meses de enero, febrero y marzo del año en curso.
  - Ausentismo: *"Tendencia del % de ausencias del personal en los últimos 12 meses".*

    El cuadro que se muestra a continuación muestra el % de ausencias registradas (tomado de las nóminas de la empresa) en los últimos 12 meses, las cuales a nuestro juicio son muy bajas, por lo que no muestra ningún tipo de problema o riesgo. Por otra parte el bajo % de ausencias luce consistente con los resultados obtenidos en las variables relativas a las dimensiones Estilo Gerencial y Personal.

TABLA V

PORCENTAJE DE AUSENCIAS DEL PERSONAL EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES EN INDUSTRIAS CELTIBÉRICA

MESES	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
FALTAS		1		1		2		3	6		2	
ASISTENCIAS MAXIMAS (# EMPLEADOS X # DIAS)	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	420
% AUSENCIAS	**0,0%**	**0,2%**	**0,0%**	**0,2%**	**0,0%**	**0,4%**	**0,0%**	**0,7%**	**1,3%**	**0,0%**	**0,4%**	**0,0%**

- Compromiso: *"Sentimiento de pertenencia a la organización".*

  Los resultados obtenidos en estas variables fueron de 3,06/4 para el personal no supervisorio y de 3,25/4 para el personal supervisorio, lo cual en nuestra opinión muestra un alto grado de pertenencia a la organización, sobre todo si se considera que el perfil del tipo de empleados no supervisorio (obreros de calificación media) hace que les resulte muy sencillo rotar por varias empresas buscando un sueldo algo más alto.

- Competitividad: *"La organización paga remuneraciones y se otorgan beneficios que son similares o mejores que los que paga la competencia".*

  El resultado de esta variable fue de 2,88/4 para el grupo de empleados con cargos no supervisorio y de 3,00/4 para el grupo de empleados con cargos supervisorio. Estos resultados resultan positivos considerando que una puntuación muy alta en este variable pudiera mostrar un nivel salarial más alto de lo adecuado, colocando a la empresa en el tope su mercado laboral, lo cual no parece necesario ya que no hay una excesiva especialización de funciones o secretos industriales que lo justifiquen.

- Recompensas/Reconocimientos: *"Existencia de sistema de recompensas o incentivos basado en el rendimientos que excedan las expectativas".*

  Los resultados en esta variable se muestran satisfactorios: 2,88/4 para el nivel no supervisorio y 2,75/4 para el nivel supervisorio. Esta variable fue incluida en las entrevistas a solicitud de la Presidencia de la empresa que lo consideró importante (el esquema de recompensas fue implantado por iniciativa de la Presidencia de la empresa 6 meses atrás). El resultado de la entrevista arroja que ambos grupos sienten

que los incentivos deberían estar basados en resultados concretos y medibles, en lugar de percepciones de los supervisores.

- Calificación: *"El personal cuenta con conocimientos y habilidades suficientes para desarrollar su trabajo de acuerdo a las metas fijadas".*
  Los resultados obtenidos en esta variable: 2,94/4 y 3,00/4, muestran que el personal, tanto no supervisorio como el supervisorio, cuentan en buena medida con las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo de forma adecuada. En este sentido se observó que el resultado obtenido probablemente se derive del hecho de que, por una parte, la labor del personal no supervisorio es bastante sencilla; y por la otra el personal supervisorio cuenta con amplia experiencia dentro de la organización ya que todos provienen de cargos no supervisorios dentro de la organización (ver variable "Desarrollo" dentro de la dimensión "Personal"). Lo anterior en virtud de que la organización no cuenta con un programa formal de entrenamiento.
- Desarrollo: *"El personal interno tiene la posibilidad de ser promovido de cargo en caso de que se produzca una vacante".*
  Los resultados de esta variable fueron 2,69/4 y 3,25/4. Es importante señalar que todos los supervisores de planta, esto es, el Jefe de Matricería, el Jefe de Planta y el Jefe de Galvanizado, provienen de cargos no supervisorios en la organización. El único supervisor que proviene de una fuente de contratación externa es el Jefe Administrativo, lo cual resultaba inevitable ya que fue contratado con la creación de esa unidad.

- Destrezas:
  - Identificación: *"Existencia de un producto o proceso que permite a la organización sacar ventaja sobre sus competidores".*

Los resultados obtenidos para esta variable fueron: 2,44/4 y 2,00/4 para personal no supervisorio y supervisorio respectivamente, lo cual parece apuntar hacia el desconocimiento o inexistencia de alguna característica propia de la empresa que pudiera ser catalogada como ventaja competitiva.

- Compromiso: *"Se planifica y brinda soporte operativo y/o financiero para mantener y mejorar esta ventaja".*

  Los resultados obtenidos para esta variable: 2,38/4 para el grupo no supervisorio y de 2,00/4 para el grupo supervisorio, muestran el bajo compromiso, seguramente por desconocimiento (ver variable "Identificación" en esta misma dimensión), lo cual puede llevar a la pérdida de cualquier ventaja competitiva que pudiera existir.

- Sostenibilidad: *"Dificultad, por razones de esfuerzo o costo, de los competidores para copiar una característica que nos permita tener ventaja sobre ellos".*

  Los resultados de esta variable: 2,38/4 y 2,25, para los grupos no supervisorios y supervisorios respectivamente, muestran, al igual que las otras variables en esta misma dimensión, el desconocimiento o inexistencia de una ventaja competitiva, por lo que no puede ser evaluada su Sostenibilidad.

- Estrategias:
  - Definición: *"Se establecen estrategias, objetivos y metas que contemplen el desarrollo de ventajas competitivas (destrezas)".*

    De la revisión documental se evidenció que no existe un plan estratégico formal, ni un plan operativo. No existen metas definidas, mas allá de las fijadas en el presupuesto anual de ingresos y gastos. No existen estrategias definidas ni existe un proceso para fijar estrategias.

- Objetivos de Orden Superior:
  - Definición: *"Se ha definido formalmente la misión, visión y valores".*

    De la revisión documental realizada se evidenció que no existe una misión, visión o valores formalmente definidos.
  - Participación: *"Los empleados aportan ideas y conceptos para la formulación de la misión, visión y valores".*

    Los resultados de esta variable: 1,06/4 y 1,25/4, no supervisores y supervisores, respectivamente, muestran que los empleados consideran no haber participado en la definición de la misión, visión o valores, lo cual resulta lógico en virtud de que las mismas no han sido definidas de manera formal.
  - Comunicación: *"La misión, visión y valores de la organización son conocidos por todos sus miembros".*

    Los resultados, 1,44/4 y 2,00/4, no supervisores y supervisores, respectivamente, muestran que no ha habido definición ni comunicación de la misión, visión y valores de la organización. Se consideró oportuno validar el resultado del grupo supervisor por considerarlo un poco alto dadas las circunstancias, obteniéndose como respuesta su percepción de que la misión y visión englobaban varios aspectos que no conocían pero que al menos sabían que uno de ellos era generar ganancias. En cuanto a los valores, los mismo expresaron los siguientes valores, a saber: honestidad, responsabilidad, congruencia.
  - Compromiso: *" El personal comparte la misión, visión y valores".*

    Los resultados 1,50/4 y 1,75/4, no supervisores y supervisores, respectivamente, se muestran consistentes con el resto de los resultados de las variables definidas para esta dimensión, mostrando un bajo compromiso por desconocimiento.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la investigación de diagnóstico realizado en Industrias Celtibéricas se han detectado varios aspectos susceptibles de mejora, la mayoría de los cuales están vinculados a la planificación estratégica. Así, encontramos que la falta de definición de la misión, visión, valores organizacionales y de estrategias, así como la adecuada fijación de objetivos y metas, le dificultan aprovechar sus fortalezas a favor de oportunidades que puede ofrecer un entorno que cambia cada vez con más rapidez. Esto coloca a la organización en una situación de vulnerabilidad respecto a sus competidores y al entorno.

En este sentido, se define como recomendación prioritaria, el desarrollo de un plan estratégico para Industrias Celtibérica, el cual sería desarrollado en la etapa de intervención dentro del proyecto de consultoría organizacional que se ha emprendido en la empresa.

Bajando a un nivel más detallado tenemos el cuadro que se presenta a continuación, el cual muestra las principales oportunidades de mejora para cada variable y dimensión dentro de las cuales se enmarcó el presente proyecto. Por otra parte el cuadro muestra los objetivos definidos para cada variable, así como las acciones recomendadas.

FIGURA N° 15

CUADRO DE RECOMENDACIONES PARA INDUSTRIAS CELTIBERICA

DIMENSION	VARIABLE	SITUACION ACTUAL	OBJETIVOS	ACCION
ESTRUCTURA	BUROCRACIA	1.- NO EXISTE UNA ESTRUCTURA DE VENTAS QUE FACILITE CONSEGUIR NUEVOS CLIENTES.	1.- CRECIMIENTO DE LA BASE DE CLIENTES ACTIVOS.	1.- EVALUAR COSTO BENEFICIO DE LA CREACION DE UNA UNIDAD DE VENTAS (INTERNA O OUTSOURCING)
SISTEMAS	FORMALIDAD	1.- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESCRITOS NO UTILIZADOS.	1.- USO EXTENSIVO Y CORRIENTE DE LOS MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.	1.- ELABORACION DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN FORMATO GRAFICO. PEGADOS EN LAS AREAS
SISTEMAS	DISPONIBILIDAD	1.- FALTA INFORMACION SOBRE UNIDADES PRODUCIDAS Y EN PROCCESO AL CIERRE POR CADA OBRERO.	1.- INFORMACION DETALLADA SOBRE LA PRODUCCION POR EMPLEADO / ESTADO DE PRODUCCION.	1.- AMPLIACION DEL SISTEMA PARA CONTEMPLAR CENTROS DE PRODUCCION Y FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO.
PERSONAL	RECOMPENSAS / RECONOCIMIENTOS	1.- LAS RECOMPENSAS SE OTORGAN DE FORMA SUBJETIVA. LOS RESULTADOS INDIVIDUALES NO SE MIDEN EN FORMA CUANTITATIVA.	1.- PROGRAMA DE INCENTIVOS VINCULADO AL CUMPLIMIENTO DE METAS SOBRE UNIDADES PRODUCIDAS	1.- MEDICION DE RESULADOS EN FORMA CUANTITATIVA Y ESTABLECIMIENTO DE RECOMPENSAS EN BASE A ESA MEDICION
PERSONAL	CALIFICACION	1.- NO EXISTE UN PROGRAMA FORMAL DE ENTRENAMIENTO E INDUCCION.	1.- PROGRAMA FORMAL DE INDUCCION INTEGRAL	1.- ESTABLECER PROGRAMA BASICO DE INDUCCION (TODA LA EMPRESA / AREA ESPECIFICA) 1.- ESTABLECER PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO ANUAL (INTERNO/EXTERNO)
DESTREZA	IDENTIFICACION	1.- LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA ORGANIZACIÓN NO HAN SIDO IDENTIFICADAS / DESARROLLADAS.	1.- EVALUACION DE LA SITUACION COMPETITIVA ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN	1.- DESARROLLO DE UN PROCESO FORMAL DE PLANEACION ESTRAGEGICA ADECUADO A LA ORGANIZACIÓN. 2.- DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO
DESTREZA	COMPROMISO	1.- NO EXISTE COMPROMISO HACIA VENTAJAS COMPETITIVAS QUE PUDIERA TENER LA ORGANIZACIÓN.	1.- REFORZAMIENTO DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DETECTADAS.	1.- DESARROLLO DE UN PROCESO FORMAL DE PLANEACION ESTRAGEGICA ADECUADO A LA ORGANIZACIÓN. 2.- DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO
DESTREZA	SOSTENIBILIDAD	1.- NO EXISTEN INFORMACIÓN SOBRE LAS CARACATERISTICAS DIFERENCIADORAS QUE PUDIERA TENER LA ORGANIZACIÓN.	1.- EVALUACION DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA DE LOS COMPETIDORES MAS IMPORTANTES	1.- DESARROLLO DE UN PROCESO FORMAL DE PLANEACION ESTRAGEGICA ADECUADO A LA ORGANIZACIÓN. 2.- DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO
ESTRATEGIAS	DEFINICION	1.- NO EXISTE UN PLAN ESTRATEGICO DEFINIDO.	1.- PROCESO E PLANEACION ESTRATEGICA. 2.- DEFINICION DE MACRO ESTRATEGIAS, OBJETIVOS, METAS Y DE PLANES OPERATIVOS.	1.- DESARROLLO DE UN PROCESO FORMAL DE PLANEACION ESTRAGEGICA ADECUADO A LA ORGANIZACIÓN. 2.- DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO
ESTRATEGIAS	COMUNICACIÓN	1.- NO SE HA DEFINIDO UN PROCESO O MECANISMO FORMAL DE COMUNICACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS POR AREAS / INDIVIDUOS.	1. PROCESO FORMAL DE COMUNICACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS	1.- DESARROLLO DE UN PROCESO FORMAL DE PLANEACION ESTRAGEGICA ADECUADO A LA ORGANIZACIÓN. 2.- DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO
ESTRATEGIAS	CONTROL	1.- NO SE HA DEFINIDO UN PROCESO O MECANISMO FORMAL DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS POR AREAS / INDIVIDUOS.	1. PROCESO FORMAL DE CONTROL DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS Y DE ESTABLECIMIENTO DE CORRECTIVOS SOBRE DESVIACIONES.	1.- DESARROLLO DE UN PROCESO FORMAL DE PLANEACION ESTRAGEGICA ADECUADO A LA ORGANIZACIÓN. 2.- DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO
ESTRATEGIAS	RECURSOS	1.- NO SE HA DEFINIDO UN PROCESO O MECANISMO FORMAL DE ASIGANCION DE RECURSOS BASADOS EN LAS ESTRATEGIAS.	1.- PROCESO DE ASIGNACION DE RECURSOS BASADOS EN ESTRAEGIAS Y PLANES OPERATIVOS.	1.- DESARROLLO DE UN PROCESO FORMAL DE PLANEACION ESTRAGEGICA ADECUADO A LA ORGANIZACIÓN. 2.- DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO
OBJETIVOS DE ORDEN SUPERIOR	DEFINICION	1.- NO EXISTE UN PROCESO FORMAL PARA LA DEFINICION Y/O REVISION DE LA MISION, VISION Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN.	1.- PROCESO DE DEFINICION Y/O REVISION DE LA MISISON, VISION Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN. 2.- DEFINICION DE LA MISION, VISION Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN.	1.- DESARROLLO DE UN PROCESO FORMAL DE PLANEACION ESTRAGEGICA ADECUADO A LA ORGANIZACIÓN. 2.- DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO
OBJETIVOS DE ORDEN SUPERIOR	PARTICIPACION	1.- NO EXISTE UN PROCESO DEFINIDO QUE ESTABLEZCA LA FORMA DE PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS EN LA DEFINICION DE LA MISION.	1.- PRODCESOS DE PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS EN LA DEFINICION DE LA MISION, VISIOON Y VALORES ESTRATEGICOS DE LA ORGANIZACIÓN. 2.- PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS EN LA DEFINICION DE LA MISION, VISIOON Y VALORES ESTRATEGICOS DE LA ORGANIZACIÓN.	1.- DESARROLLO DE UN PROCESO FORMAL DE PLANEACION ESTRAGEGICA ADECUADO A LA ORGANIZACIÓN. 2.- DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO
OBJETIVOS DE ORDEN SUPERIOR	COMUNICACIÓN	1.- NO SE HAN DEFINIDO LOS MECANISMOS DE COMUNICACIÓN DE LA MISION, VISION Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN.	1.- PRODCESOS DE PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS EN LA DEFINICION DE LA MISION, VISIOON Y VALORES ESTRATEGICOS DE LA ORGANIZACIÓN. 2.- PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS EN LA DEFINICION DE LA MISION, VISIOON Y VALORES ESTRATEGICOS DE LA ORGANIZACIÓN.	1.- DESARROLLO DE UN PROCESO FORMAL DE PLANEACION ESTRAGEGICA ADECUADO A LA ORGANIZACIÓN. 2.- DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO
OBJETIVOS DE ORDEN SUPERIOR	COMPROMISO	1.- NO EXISTE UN MECANISMO QUE FAVOREZCAN EL COMPROMISO HACIA LA MISION, VISION Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN PRO PARTE DE LOS EMPLEADOS.	1.- DEFINICION DE UN MECANISMOS QUE FAVOREZCA EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS HACIA LA MISION, VISION Y ALORES DE LA ORGANIZACIÓN.	1.- DESARROLLO DE UN PROCESO FORMAL DE PLANEACION ESTRAGEGICA ADECUADO A LA ORGANIZACIÓN. 2.- DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO

BIBLIOGRAFÍA

- David, Fred (1988). La Gerencia Estratégica. Colombia: Legis.

- French, Wendell L; Bell, Cecil H Jr. (1995). Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. México: Prentice – Hall, Latinoamericana

- Guisar M, Rafael (1997). Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones. México: McGraw-Hill

- Organización Internacional del Trabajo OIT (2000). La Consultoría de Empresas: Guía para la profesión. México: Limusa.

- Waterman, Robert Jr; Peters, Thomas j; Phillips, Julien R. (1980). Structure is not Organization ; Business Horizons, págs 14-26.

- Villalba, Julián (1996). Menú estratégico: El arte de la Guerra Competitiva. Caracas: Ediciones IESA.

ANEXOS

ANEXO I

CUESTIONARIO UTILIZADO COMO PARTE DEL DIAGNÓSTICO DE INDUSTRIAS CELTIBÉRICA

INDUSTRIAS CELTIBERICA

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
- MARZO 2002 -

- **OBJETIVO:**

El presente cuestionario esta enmarcado dentro de un proyecto que tiene como finalidad mejorar la capacidad competitiva de Industrias Celtibérica.

Esperamos, a través de él, obtener información importante que sirva de base para entender de forma objetiva la situación actual de la empresa.

- **METODOLOGIA Y PROCESO:**
  - Se les entregará un cuestionario que muestra un conjunto de preguntas o afirmaciones acompañadas de cuatro cuadros a la derecha numerados de 1 al 4
  - Marque la casilla Nivel de la siguiente forma Supervisores 1_X_; No supervisores 2_X_.
  - Rellene un solo cuadro por cada pregunta o afirmación, de acuerdo a la siguiente tabla

	FRECUENCIA DE UN COMPORTAMIENTO	PRESENCIA DE UNA CARACTERISTICA
1	NUNCA	EN TOTAL DESACUERDO
2	DE VEZ EN CUANDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO
3	FRECUENTEMENTE	PARCIALMENTE DE ACUERDO
4	SIEMPRE	EN TOTAL ACUERDO

  - NOTA 1: La pregunta 5 le pide que califique la frecuencia de los estilos gerenciales. Junto con el cuestionario recibirá una hoja con una explicación de cada estilo
  - NOTA 2: La segunda parte de la pregunta 18 le pide que mencione la información importante que le hace falta en su trabajo. En este caso no tiene que calificar esta segunda parte
  - Por favor responda a todas las preguntas o afirmaciones
  - **LOS RESULTADOS INDIVIDUALES SERAN ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIALES**

A continuación se muestra un ejemplo

1. Supongamos un individuo que, en su opinión, la compañía tiene un producto que no lo tiene la competencia pero no esta poniendo todo el cuidado debido en la calidad con que se fabrica, por lo que algunas piezas están saliendo con algún defecto. Esta situación podría ser calificada así:

#	PREGUNTAS	1	2	3	4
	SE TRABAJA PARA MANTENER Y MEJORAR LAS VENTAJA QUE TIENE LA COMPAÑÍA SOBRE LA COMPETENCIA		X		

GRACIAS POR SU COLABORACION

INDUSTRIAS CELTIBERICA

CUSTIONARIO PARA DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

- MARZO 2002 -

NEVEL 1___ 2___ Marzo-02

#	PREGUNTAS	1	2	3	4
1	MI JEFE CONOCE Y SE INVOLUCRA EN LA OPERACIÓN DIARIA DEL NEGOCIO				
2	LA COMPAÑÍA TIENE TODOS LOS NIVELES DE CARGOS QUE DEBE TENER, NO HACE FALTA CREAR NI ELIMINAR NINGUNO				
3	SE TRABAJA PARA MANTENER Y MEJORAR LAS VENTAJA QUE TIENE LA COMPAÑÍA SOBRE LA COMPETENCIA				
4	LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ME AYUDAN A REALIZAR MI TRABAJO				
5	HE RECIBIDO EL ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA TENER LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES NECESARIAS PARA REALIZAR MI TRABAJO				
6	DISPONGO DE TODA LA INFORMACION IMPORTANTE PARA MI TRABAJO				
7	ME HAN EXPLICADO LA MISION, VISION Y VALORES DE LA COMPAÑÍA				
8	EN ESTA EMPRESA PUEDO ASCENDER SI CONTINUAMENTE HAGO MI TRABAJO DE FORMA EXCELENTE				
9	LA FORMA COMO ESTA REPARTIDO EL TRABAJO EVITA QUE SE PRODUZCAN EMBUDOS Y RETRABAJOS				
10	PERIODICAMENTE ME EXPLICAN Y ESTABLECEN METAS CLARAS				
11	LA FORMA QUE TIENE MI JEFE DE SUPERVISAR FACILITA EL TRABAJO				
12	EXISTE LA CANTIDAD SUFICIENTE DE PERSONAL POR LO QUE NO TENEMOS UNA SOBRECARGA DE TRABAJO				
13	PREFIERO TRABAJAR EN ESTA COMPAÑIA EN LUGAR DE EN OTRA DEL MISMO RAMO O SIMILAR				
14	MI JEFE ES CONGRUENTE ENTRE LO QUE DICE Y LO QUE HACE				
15	SE RECONOCE O PREMIA CON REGULARIDAD A LOS QUE LOGRAN LOS MEJORES RESULTADOS				
16	TODOS TENEMOS MAS O MENOS LA MISMA CANTIDAD DE TRABAJO				
17	EXISTE AL MENOS UN PRODUCTO O PROCESO QUE PERMITE A LA COMPAÑIA SACAR VENTAJA SOBRE SUS COMPETIDORES				
18	PARTICIPÉ EN LA DEFINICION DE LA MISION, VISION Y VALORES DE LA COMPAÑÍA				
19	SE REVISA PERIODICAMENTE SI HE CUMPLIDO CON LAS METAS QUE ME HAN FIJADO				
20	LAS VENTAJAS QUE TENEMOS SOBRE NUESTROS COMPETIDORES SON DIFICILMENTE COPIABLES				
21	USUALMENTE PARTICIPAMOS EN LAS TOMAS DE DECISIONES QUE AFECTAN NUESTRO TRABAJO				
22	CONOZCO Y COMPARTO LA MISION, VISION Y VALORES DE LA COMPAÑÍA				
23	HAY NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESCRITOS QUE REGULAN MI TRABAJO				
24	EL SUELDO Y LOS BENEFICIOS EN ESTA EMPRESA SON MEJORES QUE EN OTRAS SIMILARES				
25	MI JEFE TRATA SIEMPRE DE QUE TODOS LOS QUE TRABAJAMOS EN LA EMPRESA COLABOREMOS EN LUGAR DE QUE COMPITAMOS				
26	REALIZAMOS LA MAYOR PARTE DE NUESTRO TRABAJO CON EQUIPOS Y SISTEMAS DE TECNOLOGIA RECIENTE				

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO II

PROPUESTA PARA EL PROYECTO DE CONSULTORÍA PRESENTADA A INDUSTRIAS CELTIBÉRICA

INTEGRITAS
Consultores

PROPUESTA DE SERVICIOS DE CONSULTORIA

- INDUSTRIAS CELTIBERICA-

PRESENTADO:
DANIEL E RODRIGUEZ G.

CARACAS, FEBRERO 2002

La Castellana, Calle Santa Teresa de Jesús, Edificio CERPE, Planta baja, Caracas, Venezuela
Telf. (0212) 263.76.60/95.55

CONTENIDO

1. Justificación
2. Aspectos generales del proyecto
   a. Objetivos
   b. Alcance
   c. Rol Consultor
   d. Representante del cliente
   e. Logística
   f. Confidencialidad
3. Aspectos técnicos del proyecto
   a. Marco teórico de referencia
   b. Fases del proyecto
4. Honorarios profesionales
5. Anexos
   a. El grupo consultor
   b. Detalle de costos
   c. Cronograma de ejecución
   d. Manifiesto de voluntad.

1. JUSTIFICACION

Industrias Celtibérica, proveedor de la rama ferretera se ha caracterizado a la fecha por ser una empresa razonablemente rentable.

Sin embargo, la Gerencia manifiesta su preocupación en razón de que la empresa no ha mostrado el crecimiento de ventas deseado, manteniendo los mismos clientes y productos desde hace muchos años, lo cual la hace peligrosamente dependiente.

Por otra parte se entiende que la principal barrera que pudiera dificultar la entrada de nuevos competidores en la industria es la sobrevaluación del Bolívar, lo cual, en cualquier caso, trae como contrapartida la posibilidad de que las grandes cadenas ferreteras importen directamente.

Lo anterior lleva a la Gerencia a expresar la necesidad de revisar/definir su misión, visión, objetivos y estrategias.

Es así como, aún cuando este proyecto de consultoria nace de un requerimiento académico, esperamos que, al ser ejecutado en una organización real, dinámica y cambiante como lo es Industrias Celtibérica, el mismo contribuya a la capitalización de oportunidades de mejora, y por ende, a la facilitación del logro de los objetivos de la empresa.

En este sentido esperamos desarrollar una relación de mutuo beneficio aportando a la empresa la experiencia y conocimientos de nuestro grupo de consultores, conformado por profesionales de diversas disciplinas, todos con un alto grado de compromiso

2. *ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO*

a. OBJETIVOS

- **General**

  Evaluar la situación actual de la empresa

- **Específicos**

  Formular la misión y visión de la empresa

  Analizar las principales variables internas y externas

  Establecer objetivos y estrategias

b. ALCANCE

Este proyecto tiene como alcance la fase de formulación estratégica de Industrias Celtibérica, dejando en manos de la gerencia la ejecución estratégica.

c. ROL DEL CONSULTOR

El rol que asumiremos será de facilitadores de los sub procesos de diagnóstico y determinación de objetivos de cambio e intervención. En este sentido trabajaremos bajo un esquema de transferencia tecnológica, de tal forma de generar el mayor valor agregado.

d. REPRESENTANTE DEL CLIENTE

Francisco Belón, Presidente de Industrias Celtibérica, será nuestro vínculo directo en la organización. Lo anterior, con la finalidad de facilitar el proceso de consultoria, tanto en la obtención de data como en la fijación de reuniones, entrevistas y cualquiera otra actividad relativa al proyecto.

e. LOGISTICA

Los consultores realizarán el trabajo de investigación, preparación de informes y procesamiento de data en la sede del grupo consultor. Sin embargo, las reuniones tanto de levantamiento de data, como de avance y revisión, así como las presentaciones que sea necesario realizar, se harán en la sede del cliente.

Las fechas y horarios de las reuniones tanto de levantamiento de data, como de avance y revisión, se acordarán entre los consultores y el representante del cliente con al menos 2 días de antelación.

El representante del cliente será responsable de asegurar la disponibilidad del personal y del local en caso de que se requiera su presencia para los efectos de este proyecto.

f. INFORMACION Y CONFIDENCIALIDAD

Es de suma importancia el compromiso, por parte del cliente, de compartir toda la información que se requiera para el adecuado desarrollo del proyecto

Los consultores asumen el compromiso de no divulgar la información que le ha sido suministrada, sin el previo consentimiento, por escrito, del cliente.

3. ASPECTOS TECNICOS DEL PROYECTO

a. MARCO TEORICO DE REFERENCIA

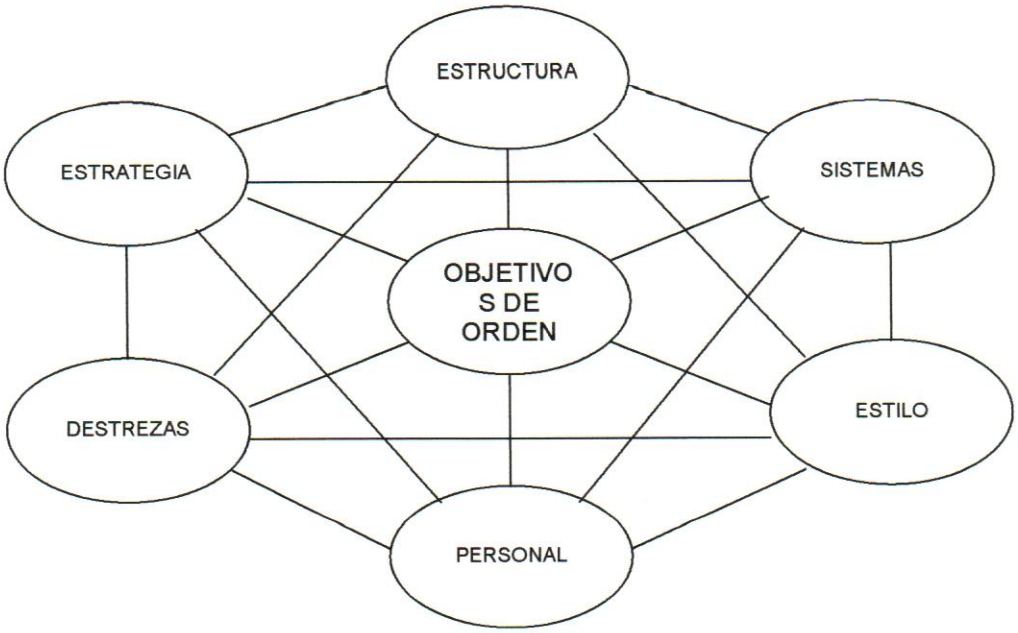
Es vital, para el desarrollo de un proyecto de consultoria, el correcto entendimiento de la empresa, así como de las principales variables que afectan su desempeño. Para facilitar este entendimiento se utilizan los modelos que cumplen la función de "mapas" de las organizaciones. Así, se hace necesario que este "mapa" refleje de la mejor manera la realidad propia de cada empresa

Así, encontramos que Industrias Celtibérica es una empresa de corte familiar en lo que a la composición patrimonial se refiere, siendo los propios accionistas quienes ostentan la gerencia.

En cuanto al proceso productivo, entendemos que el mismo se encuentra dividido en varias fases, lo cual se refleja en la estructura de la empresa, conformada, en su nivel mas bajo, por grupos de trabajo.

Por otra parte encontramos que la empresa posee un alto nivel tecnológico en algunos de sus procesos productivos, en tanto que en otros la mayor parte de la labor es manual.

En este sentido pensamos que el modelo que se muestra a continuación nos facilitara el análisis de las principales variables que influyen en el desempeño de Industrias Celtibérica



b. FASES DEL PROYECTO

A continuación detallamos las fases que hemos definido para la ejecución del proyecto, así como una breve explicación de los elementos claves de cada una. Lo anterior a los fines de clarificar expectativas y facilitar el control de ejecución

	FASE	ELEMENTOS CLAVES	MEDIDA
INICIO	CONTACTO INICIAL	Reconocimiento inicial de la situación cliente	Reconocimiento inicial de la situación cliente
	PROPUESTA / CONTRATO	Contrato general Objetivo – Plan (Esbozo) Expectativas y compromisos mutuos	Propuesta aceptada Contrato firmado
DIAGNÓSTICO	DEFINICIONES	Evaluar percepciones Definir variables críticas Validación con involucrados	Variables críticas seleccionadas Diseño / Elección Instrumentos
	RECOLECCIÓN Y ANALISIS DE DATA	Entrevistas, encuestas, Observación directa, Evaluar Indicadores duros (Estados financieros, etc.)	Análisis estadístico de la data Validación preliminar análisis con cliente
	DIAGNÓSTICO	Evaluar problemas Definir necesidades de cambio	**Aceptación por parte del cliente del Informe de Diagnóstico**
	OBJETIVOS DE CAMBIO	Considerar alternativas, efectos, costos y riesgos.	Objetivos de cambio definidos y aceptados por el cliente.
INTERVENCIÓN	PLANEACION DE LA INERVENCIÓN	Definir estrategias, puntos de acción, apoyo. Programar recursos	Plan detallado de Intervención
	ACCION (INTERVENCIÓN)	Actuar con / sobre el sistema meta.	Plan ejecutado
	EVALUACIÓN	Auto evaluación por parte del cliente Evaluación por parte del consultor	Carta de finiquito. Evaluación cruzada consultor/cliente
	TERMINO		

4. HONORARIOS PROFESIONALES

Los honorarios profesionales, cuyo cálculo detallado se puede apreciar en el anexo correspondiente, han sido realizados con base al número de horas programadas para el desarrollo del presente proyecto y asciende a USD 23.800.

Sin embargo, en virtud de que el presente trabajo esta, en principio, fundamentado en un requerimiento académico, hemos decidido exonerarle del pago del monto correspondiente a los honorarios profesionales del presente proyecto.

Los gastos normales generados durante el desenvolvimiento del presente proyecto corren por cuenta de los consultores.

5. ANEXOS

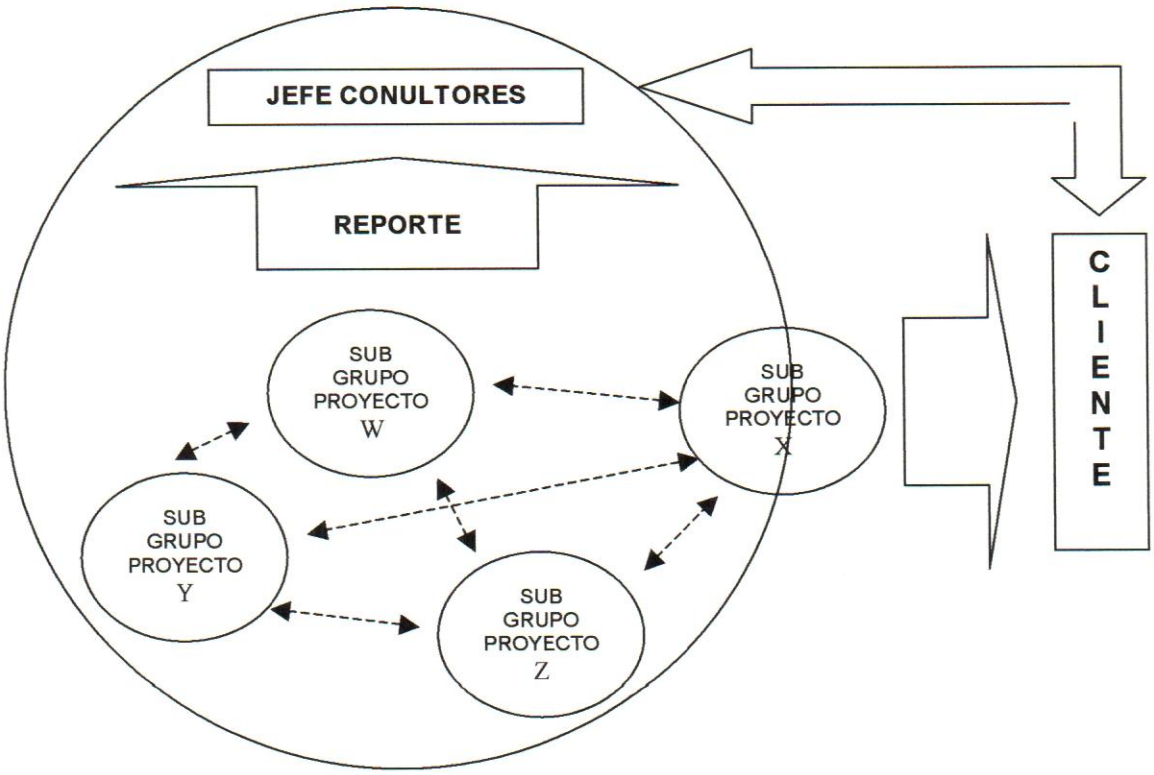
a. ANEXO: EL GRUPO CONSULTOR

Integritas Consultores, es un grupo de consultores nacido dentro del marco del Post Grado de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello. El mismo está conformado por 24 profesionales formados en diversas áreas y por un jefe de consultores.

Cada proyecto es abordado en forma directa por un consultor, quien es el responsable del desarrollo del mismo. Sin embargo, el grupo completo se reúne en forma semanal para discutir los avances y particularidades de cada proyecto bajo la supervisión directa del Jefe de consultores.

Lo anterior nos otorga gran versatilidad al tiempo que le garantiza el más alto grado de profesionalismo en el desarrollo de su proyecto.

MODELO DEL GRUPO CONSULTOR



PROPUESTA DE SERVICOS DE CONSULTORIA
INDUSTRIAS CELTIBERICA
(CIFRAS EN USD)

DETALLE COSTOS PROYECTO	HORAS HOMBRE			
CONCEPTOS	CONSULTOR PRINCIPAL	CONSULTORES ASOCIADOS	JEFE CONSULTOR	TOTAL PROYECTO
HONORARIOS PROFESIONALES	9.360	1.600	2.640	**13.600**
FACTOR PRESTACIONAL	5.616	960	1.584	**8.160**
GASTOS OPERATIVOS	1.404	240	396	**2.040**
TOTAL	**16.380**	**2.800**	**4.620**	**23.800**

DETALLE COSTOS HONORARIOS PROFESIONALES	HORAS HOMBRE			
ACTIVIDADES	CONSULTOR PRINCIPAL	CONSULTORES ASOCIADOS	JEFE CONSULTOR	TOTAL PROYECTO
CONTACTO INICIAL	3			**3**
PROPUESTA/CONTRATO	3	2	1	**6**
DEFINICIONES	8	4	2	**14**
RECOLECCION/ANALISIS DATA	60		4	**64**
DIAGNOSTICO	24	4	2	**30**
OBJETIVOS DE CAMBIO	8	2	2	**12**
PLANEACION DE LA INTERVENCION	8	4	4	**16**
ACCION (INTERVENCION)	112	24	16	**152**
EVALUACION	8		2	**10**
TOTALES HORA HOMBRE	**234**	**40**	**33**	**307**
COSTO HORA HOMBRE	**40**	**40**	**80**	**44**
COSTO USD	**9.360**	**1.600**	**2.640**	**13.600**

d. ANEXO: MANIFIESTO DE VOLUNTAD

MANIFIESTO DE VOLUNTAD

Entre Industrias Celtibérica e Integritas Consultores, declaramos:

POR CUANTO, Integritas Consultores (El consultor), es un grupo de consultoria que se dedica a prestar asistencia técnica y de consultoria a instituciones o empresas que requieran de sus servicios.

POR CUANTO, Industrias Celtibérica (El cliente), es una empresa dedicada a la fabricación de productos para el ramo ferretero, que desea revisar su plan estratégico

POR CUANTO, Integritas Consultores ha ofrecido sus servicios de consultoria a Insutrias Celtibérica y esta ha aceptado tal oferta de consultoria

EN CONSECUENCIA, ambas partes convnienen en suscribir el presente manifiesto de voluntad, a los fines de regir la relación de consultoria, el cual se regirá por las clausulas siguientes:

PRIMERA: El consultor se compromete a dar un servicio de consultoria en desarrollo organizacional a la empresa Industrias Celtibérica de acuerdo estipulado en la propuesta de servicios de consultoria.

SEGUNDA: El cliente se compromete a suministrar toda la información necesaria para el desarrollo del proyecto y el consultor se obliga a guardar estricta confidencialidad de la información recabada.

TERCERA: Los consultores se comprometen a otorgar el uso y goce al cliente, de toda la información recolectada, así como de las conclusiones y ecomendaciones del proyecto.

CUARTA: Los consultores exoneran al cliente del costo por concepto de honorarios y gastos normales que han sido fijados en USD 23.800, los cuales serán totalmente exonerados al cliente

QUINTA: El cliente puede dar por terminado el proyecto objeto de este manifiesto de voluntad, de manera unilateral, en caso de incumplimiento grave por parte de los consultores de las condiciones aquí acordadas.

Por Industrias Celtibérica	Por Integritas Consultores