

**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO DE INTERVENCION  
EMPRESA OCTENAGUA SRL**

**POR:  
Rafi Ascanio R.**

**Caracas, 15 de noviembre de 2002**

***Este trabajo está dedicado a:***

*Mis queridos viejos, por inculcarme valores*

*Mi hermana la negra, porque le debo mucho*

*Ignacio, por su ponderación*

*La memoria de Raúl Alfredo Arriaga*

## INDICE

| <b>Contenido</b>  | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| <b>INTRODUCCION</b>   | <b>1</b>      |
| <b>ANTECEDENTES HISTORICOS</b>  | <b>1-2</b>    |
| <b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>   | <b>3</b>      |
| <b>ALCANCE Y DELIMITACION DEL PROYECTO</b>                                  | <b>4</b>      |
| <b>BASES CONCEPTUALES Y BENEFICIOS</b>                                      | <b>5</b>      |
| <b>MARCO TEORICO</b>  |               |
| Globalización y Competitividad  | <b>6</b>      |
| Un Poco de Historia sobre cambio empresarial                                | <b>7</b>      |
| Cambio Organizacional   | <b>11</b>     |
| Resistencia   | <b>13</b>     |
| Una visión más contemporánea  | <b>14</b>     |
| La comunicación en las organizaciones                                       | <b>20</b>     |
| Organización sistémica, Cultura y clima                                     | <b>22</b>     |
| Aprendizaje en las organizaciones   | <b>23</b>     |
| Procesos de Consultoría organizacional                                      | <b>25</b>     |
| Intervención  | <b>26</b>     |
| Elementos de la intervención  | <b>28</b>     |
| Planificación Estratégica en las organizaciones                             | <b>29</b>     |
| <b>INTERVENCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES</b>                                   |               |
| <b>Plan de Acción</b>   | <b>31-34</b>  |
| 1. Informe de acciones sugeridas para la implementación del cambio          | <b>34</b>     |
| A) Desarrollo del Manual de Organización del Cliente                        | <b>35</b>     |
| B) Mapa de Reestructuración organizacional                                  | <b>37</b>     |
| C) Elaboración del marco conceptual para el desarrollo del Plan Estratégico | <b>39</b>     |
| D) Desarrollo de un Modelo de Comunicación Estratégica                      | <b>41</b>     |
| <b>CONCLUSIONES</b>   | <b>43</b>     |
| <b>RECOMENDACIONES</b>  | <b>44-45</b>  |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>46-58</b>  |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>   | <b>59-62</b>  |



## INTRODUCCIÓN

En el mundo contemporáneo, enmarcado en un ambiente competitivo y de supervivencia, las organizaciones se plantean y acometen procesos de cambio, con la finalidad de alcanzar un nuevo estado deseado que les permita mantenerse y consolidar en el tiempo su posición en el mercado donde se desenvuelven.

El fenómeno de la globalización obliga a las organizaciones a estar permanentemente informadas acerca de lo que sucede en su entorno porque lo que se considera nuevo hoy, mañana será obsoleto; y las empresas no deben estar ausentes de esta realidad. Mercado que se pierde es conquistado por el competidor más cercano.

Partiendo de estas premisas, Integritas Consultores ha desarrollado una propuesta de consultoría para **Octenagua S.R.L**, con la finalidad de orientar a esta empresa hacia una transformación que la lleve a obtener niveles de competitividad, acordes con la dinámica que exigen los nuevos tiempos; partiendo del diseño de una adecuada visión de su negocio, dentro de un esquema de aprendizaje constante. Y en ese sentido, con este trabajo, se presenta una proposición de intervención de la empresa, como parte de la metodología que ofrece el Desarrollo Organizacional como disciplina.

## **I. - ANTECEDENTES HISTORICOS**

**Otecnagua S.R.L.** es una empresa fundada en 1978, cuyas actividades están dirigidas desde entonces hacia la prestación de un servicio integral de análisis y tratamiento de aguas, abarcando la realización de estudios sanitarios integrales de cuerpos de agua, control de calidad de aguas, evaluación de sistemas de caracterización del agua para usos industriales específicos y definición del sistema de tratamiento respectivo, control de playas y piscinas.

La empresa la conformaron inicialmente tres miembros como accionistas: la ingeniero Luisa Arismendi Senior y dos ingenieros más. Poco a poco la empresa fue captando clientes, siendo el primero de ellos, el Country Club, que lo sigue siendo en la actualidad. También son clientes de la empresa Tanaguarena, Puerto Azul, Pdvsa, y muchas otras empresas.

En 1986 los socios fundaron dos empresas más, una para proyectos y construcción de tratamiento de aguas, y la otra, una empresa de servicios. De 1978 a la actualidad se conserva el mismo nombre, aunque los socios originales ya no lo son. De su sede original en Los Rosales, la empresa debió mudar sus instalaciones debido a la expropiación del Metro de Caracas, para finalmente radicarse en Las Acacias donde se localizan las oficinas y el laboratorio de análisis.

En el año 1995, uno de los socios vende sus acciones, y los dos socios restantes debieron comprar a partes iguales esa participación. Para posteriormente quedar la empresa en manos de la ingeniero Luisa Arismendi Senior, actual Director General.

La empresa trabaja paralelamente en Proyecto de Análisis y Tratamiento de Aguas en combinación con el trabajo de profesionales especializados como ingenieros mecánicos, de instrumentación, químicos, ingenieros eléctrico, expertos en instalaciones sanitarias, entre otras especialidades.

## **II.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **2.1. Objetivo General**

Diseñar una estrategia de cambio planeado para implementar una reestructuración en la organización y crear un marco para el desarrollo del Plan Estratégico que le permita a Otecnagua SRL convertirse en una empresa competitiva, adecuada a las exigencias del mercado.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Revisar las capacidades actuales de la organización.
- Realizar un levantamiento de las funciones y roles que cumplen los colaboradores de la empresa.
- Desarrollar un mapa para orientar la reestructuración de la organización.
- Construir un modelo para el desarrollo del Plan Estratégico de Otecnagua SRL.

### III.- ALCANCE DEL PROYECTO

Este proyecto supone una **propuesta de intervención**, que tiene como propósito facilitar a Otec-nagua SRL la toma de la decisión más acertada para orientar la reestructuración que se ha planteado, así como crear un marco conceptual para la elaboración del Plan Estratégico.

#### 3.1 Delimitación

##### Temporal

El diagnóstico y posterior intervención previstos en este proyecto se llevarán a cabo entre febrero y julio de 2002.

##### Espacial

La implementación del proyecto está limitada a la zona metropolitana de Caracas, en donde se ubica actualmente la sede central de la compañía, independiente-mente de que ésta opera en distintas regiones del país.

##### Temática

El esquema de consultoría planteado es el de *“consultoría de procesos organizacionales”*, que incluye el diagnóstico e intervención de la organización partiendo del análisis de la dinámica organizacional.

## **IV.- BASES CONCEPTUALES**

Este proyecto se refiere básicamente al diseño de una estrategia de cambio planeado, orientada, en primer lugar, a apoyar el proceso de reestructuración de Otecnagua SRL y en segunda instancia, dirigida a la realización de un marco base para el desarrollo del Plan Estratégico, partiendo de las necesidades y capacidades actuales de la organización.

### **4.1 Beneficios**

A través de este proyecto de cambio Otecnagua SRL tiene la posibilidad de agregar valor a su visión de negocio, en términos de ser más competitiva en el mercado mediante:

- El diseño de una estrategia de cambio planificado.
- La reorganización de la compañía partiendo de sus capacidades actuales.
- El reposicionamiento de la empresa a través de la construcción de un Plan Estratégico.

Esto podría traducirse en una mayor rentabilidad a mediano y largo plazo para la organización, sus accionistas y colaboradores.

## **V.- MARCO TEÓRICO**

### **5.1 Globalización y Competitividad**

A partir de la década del 80 el término globalización comienza a manejarse en el mundo de los negocios, a fin de que las empresas sean cada vez más competitivas -y con ello comienzan a ser más frecuentes las alianzas y asociaciones estratégicas entre organizaciones locales e internacionales (Yip, 1994).

Pareciera que hoy lo que está planteado es el rediseño de las perspectivas tradicionales que permitan visualizar la economía mundial como un mercado único en el que no existan fronteras de ninguna naturaleza, y en donde ya no tendrán cabida las empresas que sigan viéndose bajo la óptica del viejo paradigma de ciudadelas separadas del resto de su entorno, por aquéllo de la necesidad imperiosa de interactuar e intercambiar información, incluso con sus grandes rivales (Esteinou, 1997).

Existe, una serie de factores que pudieran afectar la capacidad de una empresa en su intención de formular y ejecutar una estrategia global de negocio, y entre los que se mencionan cuatro: la estructura organizacional, los procesos administrativos, el personal y la cultura de cada organización.

Las organizaciones que logren superar los retos anteriormente señalados obtendrán como resultado el beneficio de un proceso de globalización que les

asegura mayor competitividad. Pero para ello se requiere de varias condiciones (Joseph Badaracco, jr., 1992) que, son la base de todo programa de cambio estratégico que se quiera concretar, para con ello incrementar la competitividad de las empresas y la consolidación de su posicionamiento:

|  |   |
|--|---|
| <b>La estructura organizacional</b>    | Relaciones de mando y dependencia en un negocio   |
| <b>Los procesos administrativos</b>    | Actividades como la planificación y preparación de presupuestos que mueven el negocio.  |
| <b>El personal</b>                     | Los recursos humanos capacitados del negocio mundial, incluyendo gerentes y el resto de empleados.  |
| <b>La cultura de cada organización</b> | Valores, reglas, costumbres, filosofía, que a pesar de que no estén escritas, existen y tienen un peso importante a la hora de establecer relaciones de negocio con otra empresa. |

Fuente: Alianzas Estratégicas, Badaracco Joseph

## **5.2 Un Poco de Historia sobre cambio empresarial**

Douglas McGregor, consultor para 1960 de un grupo de gerencia de la Union Carbide señala una serie de características indispensables para conformar un equipo gerencial eficaz, entre las que destaca: la comprensión, acuerdo mutuo e identificación con respecto a las metas del grupo; comunicación libre, abierta; confianza mutua; apoyo mutuo; manejo eficaz de los conflictos; desarrollo de un selectivo y apropiado empleo del concepto de

equipo; utilización adecuada de las capacidades o habilidades de los miembros; creación de un liderazgo apropiado.

Estas características de acuerdo a McGregor plantean la necesidad de que en las organizaciones exista una comunicación permanente que permita la factibilidad de implantar eficientemente cualquier proceso de cambio que se traduzca en beneficios para la cadena de valor: dueños, accionistas, alta gerencia, empleados, clientes.

Chris Argyris, doctor en Filosofía y profesor para entonces en ciencias Administrativas de la Universidad de Yale, Estados Unidos, presentaba un marco teórico que serviría posteriormente de soporte para sus actividades de asesoramiento y desarrollo de organizaciones.

Basado en la propuesta de Douglas McGregor (1960), Argyris (1970) plantea que las organizaciones deben ir del camino XA a la dirección YB, en el entendido de que en su afán de cambiar, las organizaciones X, deben transitar de una pauta A concebida, hacia una nueva filosofía B, dentro de una nueva visión Y.

Considera el autor que a la hora de realizarse un programa de cambio en una empresa, deben tomarse en cuenta tres aspectos determinantes:

1. La probabilidad de generar información válida entre dos o más individuos o grupos, aumenta cuando...<sup>1</sup>
2. La probabilidad de que una intervención sea eficaz y ayude a los clientes a desplazarse hacia YB aumenta a medida que el interviniente adhiere a tres tareas principales.<sup>2</sup>
3. Algunas de las condiciones en que un interviniente probablemente tiene que trabajar pueden especificarse si podemos suponer que los actuales sistemas de cliente tienden hacia la teoría X y la pauta A (XA) y están interesados en desplazarse hacia la filosofía y el comportamiento de YB.<sup>3</sup>

Warren Bennis (1973), define el Desarrollo Organizacional como: *una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización*; que hace hincapié en el comportamiento experimentado, y utiliza la retroinformación, el entrenamiento y la sensibilización, reuniones de confrontación, y métodos fundamentados en las experiencias.

---

<sup>1</sup> a) la autoaceptación, los sentimientos de sensibilidad y la confirmación válida de uno mismo son más elevados que los sentimientos de escasa autoaceptación, falta de esencialidad y no confirmación inválida. b), la experiencia de éxito psicológico es más elevada que la de fracaso psicológico. c) la información importante se comunica en categorías directamente verificables y observables. d) en los grupos, el liderazgo se asigna de acuerdo con las cualidades de los individuos y en concordancia con las necesidades de los miembros. e) los individuos sienten un compromiso interno por la administración efectiva del grupo y la consideran una meta.

<sup>2</sup> a) generar y ayudar a los clientes a generar información válida que puedan comprender, acerca de sus propios problemas. b) crear oportunidades para que los clientes busquen de manera efectiva solucionar sus problemas, a fin de que puedan elegir libremente. c) crear condiciones de compromiso interno con tales elecciones, y asimismo, el aparato que permita controlar constantemente la acción emprendida.

<sup>4</sup> a) generar y ayudar a los clientes a generar información válida que puedan comprender, acerca de sus propios problemas. b) crear oportunidades para que los clientes busquen de manera efectiva solucionar sus problemas, a fin de que puedan elegir libremente. c) crear condiciones de compromiso interno con tales elecciones, y asimismo, el aparato que permita controlar constantemente la acción emprendida.

Edgar Schein (1990), consultor de reconocido prestigio mundial, enfoca su propuesta de cambio organizacional sobre la interrogante ¿cómo aumentar la efectividad organizacional? para que las empresas sean más competitivas en su ambiente. Define a partir de allí, la efectividad de una organización (entendida ésta última como un sistema) como *su capacidad para sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer, independientemente de las funciones que desempeñe.*

Para que una organización logre esa efectividad (Schein, 1990) debe transitar por cinco etapas -conceptualmente separables- aunque todas se dan más o menos simultáneamente:

- Percepción de un cambio en el medio interno o externo.
- Entrega de información pertinente sobre el cambio a aquellas partes de la organización que pueden hacer algo con respecto a ese cambio: comprensión del alcance de las implicaciones de esa información.
- Cambio en los procesos de producción o conversión de la organización de acuerdo a la información obtenida, a medida que se reducen o se manejan efectos indeseables en otros sistemas relacionados y se estabiliza el cambio.
- Exportación de nuevos productos y servicios más acordes con los cambios percibidos en el medio
- Seguimiento del éxito que el cambio haya atenido, en virtud de la exploración adicional que se haga para determinar el estado del medio externo y el grado de integración del medio interno.

Entre los peligros más frecuentes asociados al fracaso de una adaptación favorable para lograr lo propuesto, Schein (1990) señala como el más común, el problema de que los cambios se perciban inadecuadamente por falta de información. La falla en la transmisión de información pertinente a aquellas partes de la organización que pueden hacer algo al respecto es muy frecuente en las organizaciones.

En segundo término habla de la falla en la transmisión de información pertinente a aquellas partes de la organización que pueden hacer algo al respecto.

### **5.3 Cambio Organizacional**

Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio fundamental en la cultura de las organizaciones (French y Bell, 1995). Trata acerca de las personas y las organizaciones, y sobre las personas en las organizaciones. Sus practicantes son los llamados consultores, y en esencia son facilitadores que ayudan a los líderes de las empresas a mejorar el desempeño de los individuos, de los equipos y de la organización total, en función de alcanzar la propuesta de cambio.

En los tiempos modernos se puede hablar de dos tipos de cambio: *el transaccional* y *el transformacional*. El primero (de primer orden), se refiere al que ejecutan los líderes transaccionales que prefieren mantener el status quo, y manejarse bajo la figura de procesos de canje, lo que permite a los partidarios

obtener recompensas inmediatas y tangibles, si ejecutan las órdenes del líder (Locke, 1994).

*El cambio transaccional* se da dentro de la cultura organizacional como si ésta reconociera su existencia. Se aceptan los grupos, las normas, rituales, historias, modelaje de roles pertenecientes a la cultura organizacional para comunicar sus valores (Bass, 1985).

*El Cambio transformacional*, por su parte, es aquél concebido por líderes que consideran de vital importancia la modificación de la organización total; para lo cual se motiva a los subordinados a que trabajen a favor de las llamadas metas de nivel superior, que supuestamente trascienden el interés propio e inmediato de los mismos subordinados (Locke, 1994). Este tipo de cambio requiere de un período de tiempo más prolongado.

*El cambio transformacional* cambia todo lo que se tenga: los grupos, la cultura, el status quo de la organización, los paradigmas existentes. Cambia también al que gobierna y sus parámetros, las normas de trabajo en grupo, creencias, valores, ideologías, moralidad, ética, espacio, tiempo y naturaleza humanas.

Es decir, cambia toda la trama social de la realidad (Bass, 1985). La transformación organizacional es, (Amir Levy y Uri Merry, 1989), "*un cambio*

*multidimensional, de múltiples niveles, cualitativo, discontinuo y radical de la organización, que implica cambio paradigmático".*

#### **5.4 Resistencia**

Gary Yukl (1989) describe la resistencia como un evento en el cual la persona objeto está opuesta al propósito o requerimiento. La persona objeto prefiere la indiferencia acerca del asunto y activamente trata de evadir su realización. La persona objeto tenderá a alegar por qué el requerimiento no puede llevarse a cabo; tratará de persuadir al agente de retirar o cambiar el requerimiento; se dirigirá a las más altas instancias para denegar los requerimientos del agente; se negará a actuar, con la esperanza de que el agente olvidará el requerimiento; pero por otro lado, tratará de sabotear la tarea; se rehusará a realizar el requerimiento.

La participación es considerada como el instrumento para disminuir la resistencia al cambio (French y Bell, 1995). Para que la gente participe debe suministrársele información apropiada que pueda digerir adecuadamente, para que luego pueda retroalimentar, sentirse útil y aportar valor agregado a su trabajo.

¿Cómo se genera la resistencia?. Bartlett y Kayser (1980), manifiestan seis formas de detectar este fenómeno en un proceso de cambio.

- Cuando la naturaleza del cambio no es evidente para la gente sobre la cual se va a influir.
- Cuando las personas integrantes de una organización dan distintos significados al cambio.
- Cuando las personas se encuentran entre fuerzas que las impulsan a hacer el cambio y fuerzas que se los impide.
- Cuando las personas influidas por el cambio se vean presionadas a realizarlo.
- Cuando se realiza el cambio por razones personales y no por exigencias o sanciones impersonales.
- Cuando el cambio pasa por altas instituciones del grupo ya establecidas.

### ***5.5 Una visión más contemporánea***

Las mejores prácticas para transformar (Zabaleta,1995) comienzan con la elaboración del proyecto de cambio, y deben estar en sintonía con las opiniones y percepciones de las personas claves, y estar proyectadas para responder a sus preocupaciones e incitarlas a la acción. Según esto, deben tomarse en cuenta ciertas sugerencias, a la hora de que se emprenda un proceso de cambio. Vale decir:

## Comunicar con honradez

|  |
|--|
| Establezca un criterio de sinceridad y sencillez para todas las comunicaciones   |
| Utilice la infraestructura existente de comunicaciones   |
| Haga que las comunicaciones sean responsabilidad expresa de alguien, cuando se maneje un proyecto de cambio.   |
| Haga un plan de comunicaciones y perfecciónelo continuamente, incluyendo calendario de tiempos.  |
| Reserve tiempo en el calendario para reuniones informativas para explicar cómo anda el proyecto.   |
| Seleccione cuidadosamente los canales de comunicación más apropiados para los mensajes.  |
| Invite a la dirección ejecutiva a hablar con el equipo del proyecto.   |
| Utilice las comunicaciones Cara a Cara, tanto como sea posible   |
| Diga la verdad cuando haya malas noticias, use lenguaje sencillo y tono normal.  |
| Asegúrese de que el equipo del proyecto realiza la mayor parte de la comunicación. Seleccione los mensajes que deben emanar de la dirección ejecutiva. |
| Establezca contacto con los sindicatos de la organización.   |
| Elabore los mensajes hasta que sean perceptibles y comprendidos.   |
| Asegúrese de que todas las comunicaciones dicen la verdad.   |
| Haga seguimiento y cumpla con los planes y compromisos. Si no lo puede hacer, explique el porqué.  |
| No se detenga.   |

Fuente: Zabaleta Juan de Blas (1995). El Cambio Optimo.

La esencia de la comunicación radica en que exista una relación recíproca de sus participantes, que permita una comprensión adecuada del mensaje enviado. Por otro lado, los mensajes comunicacionales adoptan distintas formas pueden ser palabras habladas, palabras escritas, expresiones faciales, señales del entorno, pensamientos o sentimientos ( Bartoli, 1992).

La comunicación en las organizaciones es un proceso básico que enlaza al individuo, al grupo y la propia organización. Juegan un papel fundamental en

el desarrollo armónico de las diversas actividades que se realizan en ellas, y tienen como finalidad integrar a los diversos públicos para facilitar el logro de los objetivos que las instituciones se hayan trazado como norte. Para que una *organización sea comunicante* ( Bartoli, 1992), debe contar con las siguientes características:

- Abierta, para comunicarse con el medio exterior de forma interactiva (emisión recepción).
- Evolutiva, es decir ni rutinaria, ni tan formalista.
- Flexible, para permitir el intercambio de la comunicación formal y la informal.
- Con finalidad explícita, para proporcionar un vínculo conductor hacia la comunicación formal.
- Responsabilizante para con todo sus públicos, a fin de evitar la búsqueda de un poder artificial por parte de aquéllos que quieren retener la información.

Más recientemente, Robert S. Kaplan y David P. Norton, el primero catedrático de la Universidad de Harvard en Massachussets, Estados Unidos y el segundo, Presidente de Renaissance Solutions Inc., editaron en 1996 un trabajo relacionado con una nueva forma de proporcionar a los directivos de una empresa, los instrumentos indispensables para navegar hacia el cambio competitivo.

Se refieren al llamado Cuadro de Mando Integral o en inglés *Balanced Scorecard*, el cual mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI) se derivan de la visión y estrategia de una organización. Se hace hincapié en que los indicadores financieros y no financieros deben ser parte del sistema de información para los empleados de toda la organización.

Los empleados de primera línea deberán entender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; a los altos ejecutivos les corresponderá comprender "*los inductores del éxito financiero a largo plazo*". Lo que busca el CMI es transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Explican Kaplan y Norton, que el CMI está siendo utilizado por las empresas como un *sistema de gestión estratégica* para procurar su estrategia a largo plazo. De igual forma, el CMI se está usando para realizar procesos decisivos de gestión, a saber:

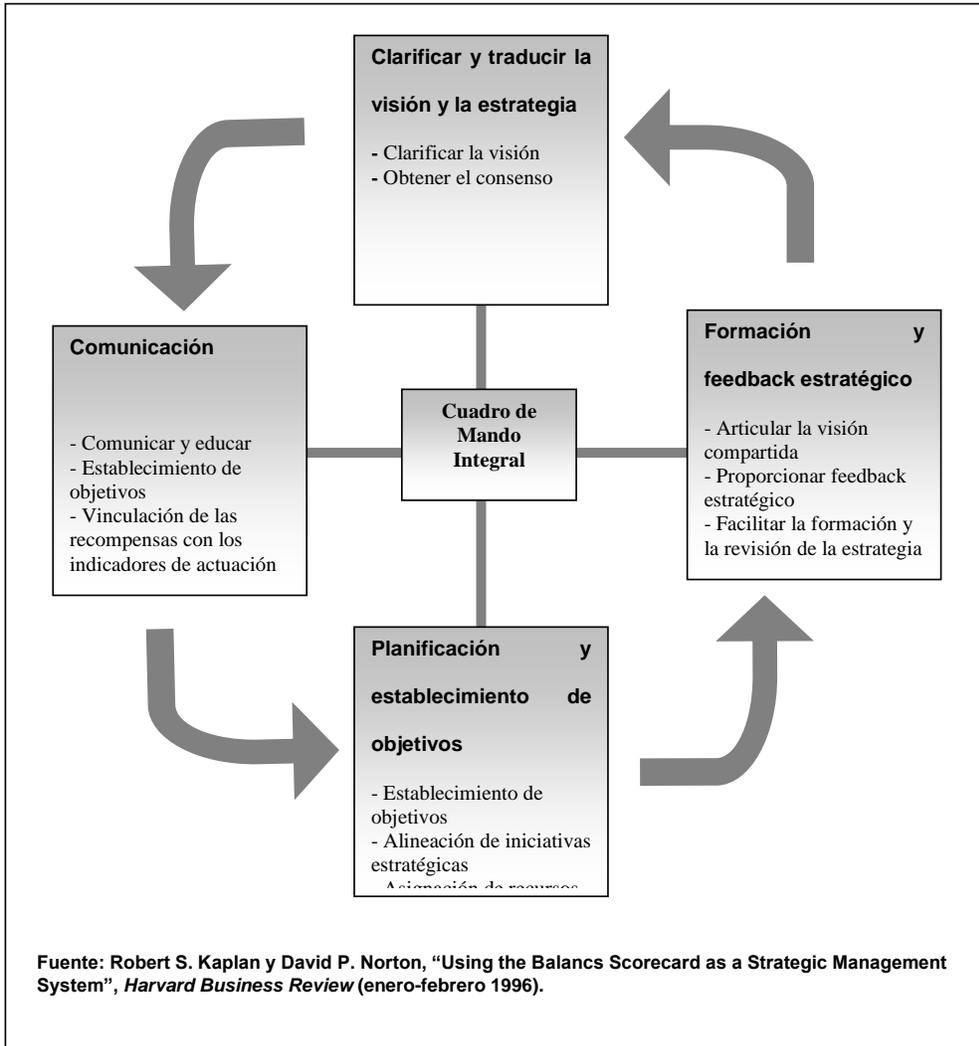
1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el *feedback* y formación estratégica (Kaplan y Norton, 1996).

A partir de que los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, podrán establecer objetivos locales que respalden la estrategia global de la unidad de negocio.

El CMI suministra las bases para comunicar y obtener el compromiso con una estrategia de la unidad de negocio, con los ejecutivos de nivel corporativo y el consejo de administración, debido a que facilita el diálogo entre las unidades de negocio, los ejecutivos corporativos y los miembros del consejo.

La idea es que una vez culminado el proceso de comunicación, toda la organización comprenda los objetivos de largo plazo de la unidad de negocio, al igual que las estrategias para lograrlos. Todos los esfuerzos de la organización deberán estar alineados con los procesos de cambio que sean necesarios(Kaplan y Norton, 1997).



## **5.6 La comunicación en las organizaciones**

Las empresas están constantemente acometiendo cambios internos y externos, por lo cual es importante durante esos procesos indagar acerca del comportamiento de los individuos, sometidos a cambios organizacionales, desde el punto de vista de su percepción de los hechos, es decir, del cambio (Singh y Shoura, 1999).

En ese sentido, Leigh y Brown (1996) en una investigación realizada señalan que a pesar de que evidencias anecdóticas sugieren que las percepciones favorables de los empleados acerca del ambiente organizacional le permiten un desempeño superior, estudios empíricos han mostrado cómo el involucramiento en el trabajo y el ambiente psicológico se traduce en un mejor desempeño. Cuando los empleados perciben un ambiente positivo consistente con sus valores y sus intereses, ellos identifican sus metas con las de la organización e invierten grandes esfuerzos para procurarlos.

En el contexto del cambio organizacional, se manejan dos creencias acerca de la percepción del mismo por parte de los empleados (Rousseau y Tijoriwala, 1999). La investigación de estos dos autores indica que: existen receptores de un mismo cambio que pueden tener diferentes interpretaciones de éste. Algunos empleados pueden tener razones sociales y otros, razonamientos motivados, en el sentido de que muchos pueden generar su propia explicación sobre el proceso. En el primer caso, se trata de las razones que la organización

expresa a sus empleados sobre lo que motiva el cambio, y en el segundo caso, los empleados no son entes pasivos, sino que procesan su propia explicación acerca de lo que ocurre a su alrededor.

Los individuos utilizan los cinco sentidos para relacionarse con su entorno: vista, tacto, oído, gusto y olfato. La acción de organizar la información del entorno para que llegue a tener un sentido recibe el nombre de percepción. La percepción ayuda al individuo a seleccionar, organizar, almacenar e interpretar los estímulos dentro de una interpretación coherente del mundo, y cada persona da a los estímulos un significado propio, por lo que diferentes personas ven una misma cosa de distinta forma. Y la forma en que un empleado contempla una situación suele tener mucho más que ver con la comprensión de la conducta que con la comprensión de la situación (Gibson, 1996).

Es fundamental evaluar la percepción que de un proceso de cambio tengan los miembros de una organización durante el período de transición del mismo. En ocasiones, en el nivel gerencial, por ejemplo, se ha podido observar (Manz, Keating y Donnellon, 1990), el sentimiento y el resentimiento frente al cambio, y las tres fuentes de esta aparente reacción disfuncional fueron: 1° preocupación acerca de que su desempeño pasado podría verse como una falla por parte de la alta gerencia; 2°, la tendencia del plan de cambio a ser acreditado al consultor, y 3° la creencia de que el nuevo sistema podría fracasar.

## 5.7 Organización sistémica, Cultura y clima

Organización es todo ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales -tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas- (Carlos Dávila, 1996 pag. 7).

La Teoría del Modelo Sistémico representa a la organización como un conjunto complejo de partes interdependientes que actúan para adaptarse constantemente a un entorno cambiante (Kreps Gary, 1995). Según esta teoría o modelo, las organizaciones son sistemas compuestos por subsistemas, cuya actividad combinada crea una sinergia o energía agregada, que permite transformar la materia prima en productos o bienes terminados provechosos.

Los procesos en este tipo de organización se entienden *no como la simple sumatoria de las partes, sino como más que la suma de las partes de manera coherente.*

Esta interacción entre las partes le permite al sistema actuar creativamente como un todo para lograr los objetivos finales de la organización. En ese sentido, la comunicación es el medio a través del cual las organizaciones pueden adaptar el personal y los procesos a las situaciones y problemas específicos que enfrentan y ocurren entre los distintos niveles dentro del sistema para permitir coordinar sus actividades.

Según la segunda Ley de la Termodinámica (Kreps Gary, 1995) cada sistema se mueve hacia la desorganización total (entropía). Por lo cual se debe acudir al proceso de entropía negativa (capacidad del sistema para resistir la entropía), y la cual permite a la organización desarrollarse, crecer y sobrevivir en interacción porque ningún sistema viviente es una isla aislada.

Las percepciones de lo que ocurre en las organizaciones, están directamente relacionadas con la cultura de cada una de ellas, y con el clima que se respire internamente (Granell Elena, 1999), partiendo del hecho de que cultura es todo aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social y de que "al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Y mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados" (Luc Brunet, 1999, pag.19).

## **5.8 Aprendizaje en las organizaciones**

Una organización que aprende es aquella capaz, no sólo de aprender, sino de aprender a aprender, para hacerse competente y mantenerse en ese estatus (Swieringa y Wierdsma, 1995). Lo que se busca es adaptar rápidamente a la empresa a los cambios y preservar su dirección e identidad; influir sobre el medio y dejarse influir por él. "El aprendizaje organizacional se refiere al cambio

del comportamiento organizacional, y éste último es un proceso de aprendizaje colectivo", porque una organización sólo puede aprender cuando sus miembros lo hacen, si el aprendizaje es sólo individual, no se produce el organizacional.

El aprendizaje colectivo busca aumentar las competencias de todos los integrantes de la organización. Y se considera obvio que "la competencia colectiva es mucho más que la suma de las competencias individuales". Por esta razón es que la inducción a nuevos miembros de una empresa, y los cursos a gerentes se traduce finalmente en aprendizaje individual, que no necesariamente llega a la organización total.

El término comunicación es de gran utilidad en las organizaciones que aprenden, porque de acuerdo a los autores Swieringa y Wierdsma, sus principios básicos se fundamentan en comunicación, al contrario de las empresas emprendedoras y prescriptivas.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> **Empresas emprendedoras:** generalmente son jóvenes, pequeñas o medianas. El fundador o propietario asigna directamente las tareas. El poder se descentraliza en gran medida. La colaboración es buena y la coordinación se logra por acuerdos. La cultura es familiar. Predomina la lealtad por encima del desempeño y el éxito con los clientes. Tienen muchos hacedores y pocos pensadores. Si el jefe cede el control, desaparece su símbolo de identidad corporativa, la organización se vuelve débil y pierde dirección, y voluntad para aprender. Su ciclo de aprendizaje no se completa porque no se toman decisiones o no se llevan a cabo, lo que hace que estas organizaciones no aprendan.

**Empresas Prescriptivas:** grandes en su mayoría y viejas, se encuentran en producción masiva (fabricantes de automóviles, telefónicas, bancos, empresas de seguros). Su estructura es clásica, centralista, jerárquica, funcional de línea estaf, cultura de roles (estatus, posición). Su respuesta generalmente es reactiva. Tienen problemas de aprendizaje. Carecen de habilidad y voluntad para aprender. Su ciclo de aprendizaje no se completa porque no se toman decisiones o no se llevan a cabo, lo que hace que estas organizaciones no aprendan.

## **5.9 Procesos de Consultoría organizacional**

Existen numerosas definiciones de consultoría y de su aplicación a situaciones de problemas empresariales. Sin embargo, Milán Kurb (1995, pag. 3) habla de dos enfoques básicos de la consultoría.

En el primer caso, se adopta una visión funcional amplia de la consultoría, y se entiende la consultoría según Fritz Steele como: cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son.

En el segundo enfoque, el autor señala que la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente a la organización cliente, para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.

Edgar Schein (1988, pag. 9) define la Consultoría de Proceso como "un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente".

En todo proceso de consultoría existe una pieza clave que se llama el consultor, o “facilitador que ayuda a los miembros de la organización, sobre todo a los gerentes, a diagnosticar en qué forma está funcionando la realidad, apoya el esfuerzo para optimizar la organización en procesos básicos, tales como resolución de problemas en equipo, actitudes interpersonales, diseño del futuro y su implantación. Actúa como caja de resonancia para la interpretación de la información (Blake y Mouton, 1987).

Las áreas de atención de un consultor son los individuos, los grupos y la organización per se. En el primer caso, los individuos tienen la necesidad de autoaceptación, de autoafirmación, de percibir sus necesidades como básicas para la organización, de lograr éxitos psicológicos mediante la definición de sus propias metas. Los grupos, por su parte, requieren tener éxito psicológico, confianza en su habilidad; mientras que la organización necesita normas, políticas, roles y metas que garanticen la salud del sistema (Argyris, 1998).

### **5. 10 Intervención**

French y Bell (1995, pag. 159), definen el término intervención del Desarrollo Organizacional, como las actividades planificadas en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa previamente concebido. Dichas actividades están diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización, al ayudar a los miembros de la organización a administrar mejor los procesos y culturas de sus equipos y de su organización.

Para French y Bell, las intervenciones del DO son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo), se dedican a un área o a una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional.

Según Robert Blake y Jane Mouton (French y Well, 1995, pag. 163), se puede hablar de nueve tipos diferentes de intervención:

- Intervención de discrepancia: atrae la atención a una contradicción en la acción y conduce a una exploración.
- Intervención de teoría: se utilizan los conocimientos de las ciencias de la conducta y la teoría para explicar la conducta actual y las hipótesis implícitas en la conducta.
- Intervención procesal: una crítica a la forma como se está haciendo algo, para saber si se están usando los mejores métodos.
- Intervención de relación: se enfoca hacia las relaciones interpersonales para que afloren los problemas y su posible solución.
- Intervención de experimentación: se someten a prueba dos planes de acción para conocer sus consecuencias antes de una decisión final.

- Intervención de dilema: se utiliza un dilema impuesto o imprevisto para obligar a un cuidadoso examen de las posibles elecciones involucradas y de las hipótesis que las sustentan.
- Intervención de perspectiva: desvía la atención de las acciones inmediatas y exige y permite antecedentes históricos, un contexto y objetivos futuros, para evaluar si las acciones, todavía están dirigidas al objetivo.
- Intervención de la estructura de la organización: requiere un examen y una evaluación de las causas estructurales de la ineffectividad de la organización.
- Intervención cultural: examina tradiciones, precedentes y prácticas -trama de la cultura de la organización- en un enfoque directo y concentrado.

### **5.11 Elementos de la intervención**

En todo proceso de intervención organizacional se distinguen dos ciclos básicos de actividad, uno que ocurre antes de que se tome cualquier decisión o acción, y otro que ocurre después de que se ha tomado la decisión (Schein, 1988).

El primer ciclo contempla tres etapas:

1. Formulación del problema
2. Generar propuestas para la solución

3. Pronosticar las consecuencias de las soluciones propuestas o probar tales soluciones, evaluándolas conceptualmente antes de comprometerse en la acción final.

El Segundo ciclo contempla tres etapas:

4. Planear la acción
5. Tomar medidas de acción
6. Evaluar los resultados de las medidas de acción, lo cual a menudo conduce al primer ciclo, con la redefinición del problema.

### **5.12 Planificación Estratégica en las organizaciones**

Planificar es ante todo imaginar, imaginar lo que se desea en contraste con lo que se tiene. No hay planificación sin el conocimiento del presente (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades) y la imaginación del futuro que se ambiciona. Con estos conceptos sencillos explica Paul Leizaola (1998) la planificación.

Antonio Francés (2001, pág. 29) la define como un proceso en el cual se diseñan de manera sistemática los lineamientos estratégicos o líneas maestras de la empresa u organización y se le desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.

Todo cambio requiere de planificación, porque planificar es estar, en opinión del autor, dispuesto a cambiar. Y el futuro de las organizaciones se expresa en términos de objetivos que deben lograrse eventualmente. En ese sentido, las metas, incorporadas en los planes de acción de las empresas tienen que ser congruentes con los objetivos, a los cuales se supeditan; de lo contrario no habrá aproximación a aquéllos.

Corresponde a los líderes fundamentales de las organizaciones determinar el rumbo de éstas, tener visión estratégica y visualizar escenarios probables, para enfrentar el reto de la planificación con un sentido de profunda responsabilidad, Leizaola (1998).

## **VI.- INTERVENCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Una intervención importante (French y Bell, 1995, pag. 122), utilizada para el desarrollo organizacional, es la que se basa en el proceso de recopilación de datos acerca del sistema, y en retroalimentar dichos datos a los individuos y grupos en todos los niveles de la organización, para analizarlos, interpretar su significado y diseñar planes de acción, que sean correctivos, conforme a ellos.

En este mecanismo, se utilizan la encuesta de clima de actitudes y la realización de talleres de retroalimentación. El cuestionario incluye generalmente aspectos vinculados con el clima laboral de la organización, salario y beneficios, relaciones con las otras unidades, comunicaciones, relaciones supervisor/empleado, orientación sobre el desempeño, mi trabajo, presiones del trabajo, administración por objetivos, oportunidades para el crecimiento y el progreso personal, capacitación, entre otros tópicos.

De acuerdo a la clasificación de Intervención de Robert Blake y Jane Mouton (French y Well, 1995, pag. 163), el proceso de intervención planteado para Octenagua SRL, es una combinación de dos tipos de intervención:

- Intervención de la estructura de la organización: requiere un examen y una evaluación de las causas estructurales de la ineffectividad de la organización.

- Intervención cultural: examina tradiciones, precedentes y prácticas -trama de la cultura de la organización- en un enfoque directo y concentrado.

El diagnóstico realizado a la empresa, partió del diseño de un perfil organizacional que incluyó la medición de nueve dimensiones clave que de alguna manera permitieron medir, tanto la estructura/comunicación, como el clima de la organización, a saber:

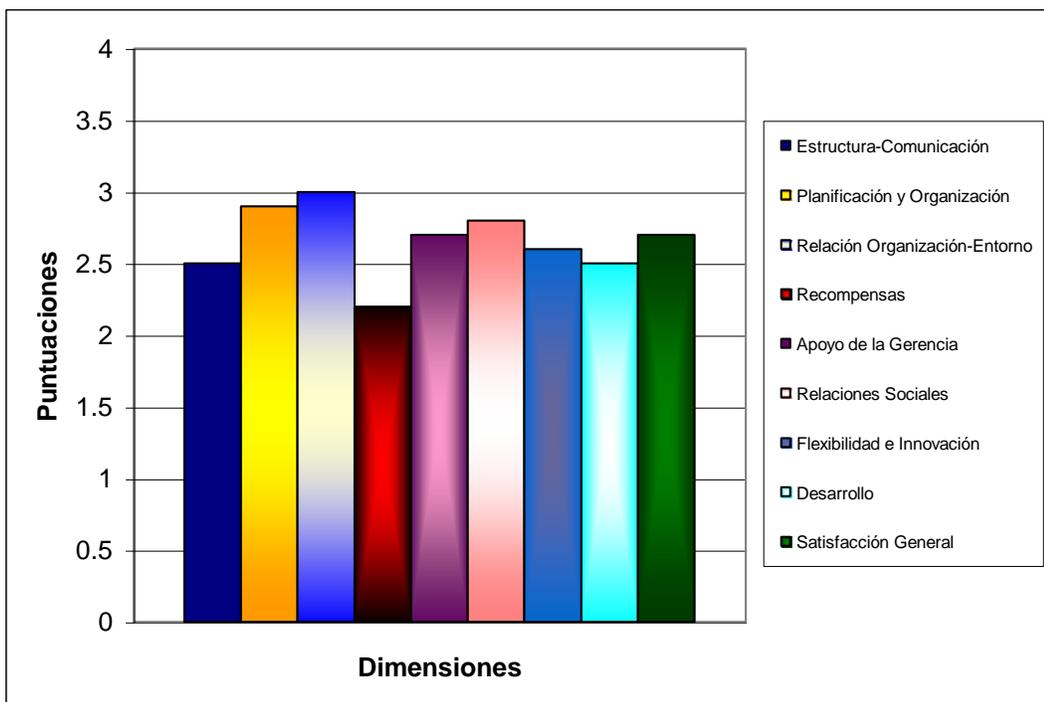
- Estructura/comunicación: percepción que los empleados tienen sobre la división del trabajo, asignación de tareas, funciones y responsabilidades que deben cumplir dentro de la organización.
- Planificación y organización: se refiere al conocimiento y participación que los empleados tienen de los objetivos y metas organizacionales, y de la claridad que tienen sobre lo que de ellos se espera, contemplando los recursos disponibles para alcanzar lo que se ha propuesto.
- Relación Organización-Entorno: es la interacción de la empresa con los distintos elementos del entorno: clientes, proveedores, competidores, organizaciones asociadas, mercado.
- Recompensas: percepción de equidad en la compensación que el trabajador recibe por el trabajo realizado.
- Apoyo a la gerencia: percepción que tienen los empleados del nivel en el que la Gerencia está interesada en prestarles apoyo, mantener un espíritu de cooperación y trabajo en equipo y reconocer la labor de su personal.

- Relaciones sociales: se refiere a la atmósfera social de la organización y el grado de armonía en las relaciones interpersonales que se dan entre sus miembros.
- Flexibilidad e innovación: se refiere a la voluntad de la organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar las formas de hacerlas.
- Desarrollo: oportunidades que percibe el empleado de aprender y desarrollar su carrera en la organización.
- Satisfacción General: grado de satisfacción que sienten los empleados como miembros de la organización.

El análisis Dofa hecho a la empresa (ver pág. Anexos) permitió diseñar un instrumento de medición (ver pág. Anexos) consistente en un cuestionario conformado por 39 preguntas, de las cuales 35, eran de respuesta cerrada, con una escala entre 1 y 4, y con las siguientes categorías: Total desacuerdo (1), Desacuerdo (2), De acuerdo (3) y Total acuerdo (4). Las 4 preguntas restantes, igualmente de respuesta cerrada, fueron de jerarquización, donde el número 1 era el más importante. El instrumento se aplicó a 10 de los doce miembros de la empresa Octenagua SRL en un solo día.

Como resultado del perfil organizacional realizado, se obtuvo que las dimensiones que resultaron críticas en la aplicación del Perfil, igual o por debajo de la *puntuación límite (2,5)*, indicando un bajo nivel de acuerdo fueron:

- Estructura/comunicación
- Recompensas
- Desarrollo



### 6.1 Plan de Acción

#### 1. Informe de acciones sugeridas para la implementación del cambio

A) Desarrollo del Manual de Organización del Cliente:

- Area Estratégica del Negocio
- Visión, Misión y valores del Negocio,
- Filosofía Corporativa

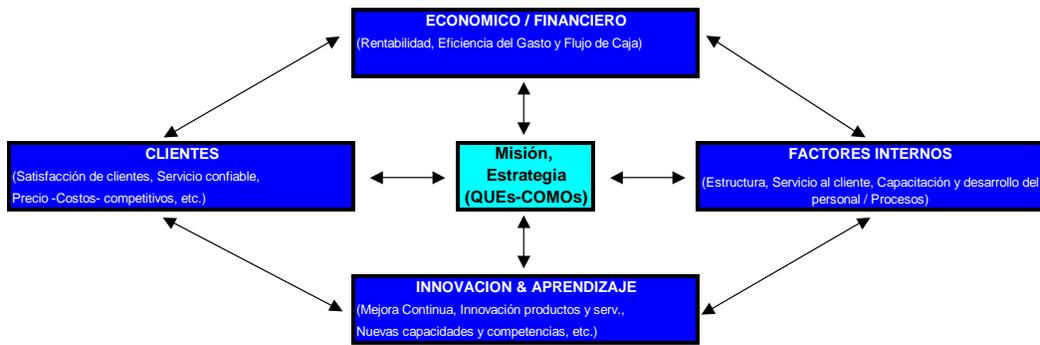
- B) Mapa de Reestructuración organizacional.
- C) Elaboración del marco conceptual para el desarrollo del Plan Estratégico
- D) Desarrollo de un modelo de comunicación estratégica

**A) Desarrollo del Manual de Organización del Cliente**

- **Area Estratégica del Negocio**

- 

**Tablero de Comando Estratégico**



- **MISIÓN**

*Prestar un servicio integral de análisis y tratamiento de aguas apoyándonos en tecnología y en un recurso humano técnicamente calificado, dispuesto a brindar una atención personalizada, eficiente y ajustada a las necesidades de nuestros clientes.*

- **VISION**

*Ser la empresa líder a nivel nacional en el análisis y tratamiento de agua, que ofrezca a sus clientes un abanico amplio de servicios adaptados a sus requerimientos, y con posibilidades de expansión fuera del territorio venezolano, contando para ello con tecnología de vanguardia y personal profesional y comprometido con el negocio.*

- **VALORES**

Para llevar a cabo los objetivos estratégicos que se propongan nuestros directivos y accionistas, debe generarse dentro del cliente interno de Octenagua SRL., una cultura de servicios, respaldada por una serie de características que determinen sus valores, a saber:

- **Orientación al cliente**, a fin de satisfacer las continuas demandas de los clientes, según sean sus propias necesidades.
- **Profesionalismo**, para acometer todas y cada una de las actividades que generen mayor valor agregado a los clientes.
- **Competitividad**, en una relación costo, precio, calidad
- **Trabajo de Equipo**, para lograr resultados óptimos dentro de una estructura organizacional sistémica.
- **Flexibilidad**, para adecuarse a las realidades del mercado y exigencias de los clientes.

## **Filosofía Corporativa**

En términos financieros, Octenagua SRL., **no sacrifica calidad por cantidad**. Por ello, nuestros servicios son **a la medida de cada cliente**.

## **B) Mapa de Reestructuración organizacional**

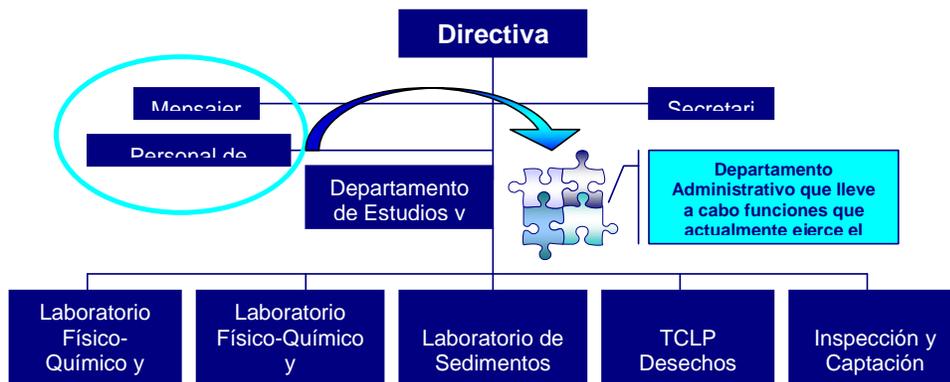
“Las organizaciones, pequeñas, medianas o grandes, están conformadas por personas que funcionan de acuerdo a la estructura de cada una de las empresas. De esta forma, la estructura organizacional, define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente tareas en los puestos. La esencia de la especialización en el trabajo es que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, éste se divida en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de esos pasos, y con ello se evita, que un solo individuo termine realizando todas las actividades” (Robbin Stephen, 1995, pag. 551).

Después de realizado el Taller de 4 días con la Dirección General, una de las situaciones destacadas al revisar la estructura fue el hecho de que esa área tenía una sobre carga, al incluir dentro de sus funciones actividades administrativas, que hasta ahora no han sido delegadas a otros miembros del personal.

En consecuencia, se determinó que haría falta incorporar en la estructura un área Administrativa para liberar la carga de la Directora General. Del mismo modo, hay funciones administrativas, que desempeña el Departamento de

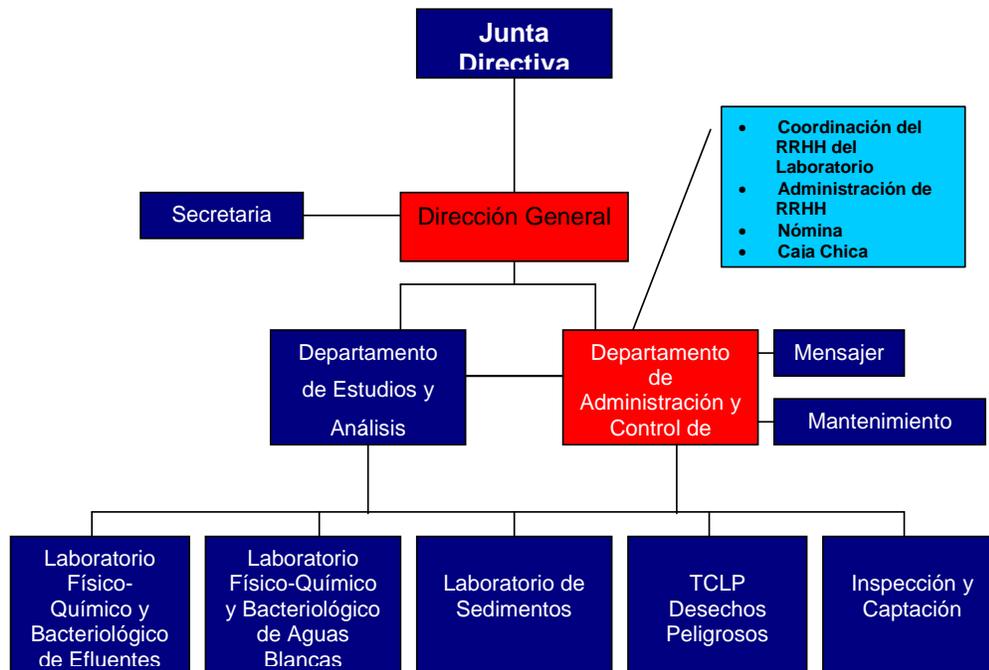
Estudios y Análisis, que de contar con un Departamento Administrativo liberarían a la Directora de algunas funciones técnicas menores que actualmente consumen buena parte de su tiempo, restándole posibilidades de concentrarse en buscar nuevas opciones para el desarrollo y crecimiento del negocio.

**En el gráfico se observa el organigrama actual de Octenagua SRL**



Luego del análisis del Levantamiento de Puestos se pudo determinar quién podría ocupar esta posición y se definió la necesidad de contratar a un Ingeniero que supliría la función de la persona que sería transferida al nuevo departamento.

De acuerdo a las necesidades estructurales detectadas en Octenagua SRL., la propuesta de la nueva organización debería contar con el organigrama siguiente:



### C) Elaboración del marco conceptual para el desarrollo del Plan Estratégico

La alineación de una organización con una visión compartida y una dirección común es un proceso complejo, de acuerdo a la experiencia de Kaplan y Norton (1997, pag. 214). Para ellos, ningún programa o acontecimiento único puede alinearse a la gente de una empresa, especialmente si su tamaño es

grande. Y por ello es recomendable, la utilización de tres mecanismos bien diferenciados:

1. Programa de comunicación y formación, previo para la implantación en la organización de una estrategia de negocio, para alcanzar los objetivos.
2. Programas de establecimiento de objetivos. Una vez que existe un nivel básico de comprensión, se requiere traducir los objetivos estratégicos del negocio, en objetivos personales y de equipo.
3. Vinculación del sistema de incentivos, es decir, la alineación de la organización hacia la estrategia debe ser motivada a través de los sistemas de incentivos y recompensas.

En el caso de Octenagua SRL se diseñó una matriz de Planificación Estratégica, fundamentada en diez etapas dentro de dicho proceso y se denominó Guía para la Planificación Estratégica (ver Matriz pag. Anexos) y una *Matriz* de aplicación práctica con el objetivo de organizar talleres anuales para la Revisión del Plan Estratégico.

I- Visión

II- Revisión de las estrategias actuales

III- Análisis del entorno. Tendencias

IV- Posición competitiva

V- Objetivos estratégicos

VI- Estrategias

VII- Recursos

VIII- Plazos

IX- Resumen financiero

#### **D) Desarrollo de un Modelo de Comunicación Estratégica**

De acuerdo al Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1998, pag.216), la visión y estrategia de una organización debe considerarse como una campaña de marketing interno (si se trata de público interno o empleados) y externo (si se trata de público externo). En este sentido, la comunicación del Cuadro de Mando Integral debería incrementar la comprensión para actuar de forma que se consigan los objetivos estratégicos.

Integritas Consultores propuso al cliente las siguientes actividades de comunicación enmarcadas dentro de un Modelo a seguir en su interacción con sus públicos interno y externo.

- Elaboración de carta de la Dirección General sobre el proceso de cambio, para ser entregada a todos los clientes internos.
- Difusión del Plan Estratégico en comunicaciones cara a cara con niveles gerenciales altos y medios.
- Implementación de un Sistema de Cartelera para publicar quincenalmente avances del proceso.

- Uso del Correo electrónico interno para información sobre el proyecto de cambio
- Desarrollo de Talleres para hacer seguimiento a la implementación del Proyecto de Cambio (Retroalimentación de Encuestas, French y Bell, 1995, pag. 222).
- Elaboración base de datos para el envío mensual de información y novedades a clientes, a través del correo electrónico.
- Diseño de folletería de presentación con el nuevo rumbo de la empresa Octenagua SRL., productos y servicios que ofrece, para enviar a clientes y potenciales clientes.
- Desarrollo de página Web, clave para la futura internacionalización del negocio de la empresa.

## **VII.- CONCLUSIONES**

Entre los propósitos de la gestión de Integritas Consultores estuvo el demostrarle al cliente que:

1. Que la empresa tiene la oportunidad de ser competitiva en un mercado cada vez más difícil, razón por la cual requiere de cambios radicales en su manera de conducción. Y para ello, la propuesta se basó en presentar la realidad de lo que es la empresa hoy, y en lo que puede convertirse a futuro, si es capaz de aprender y asumir que debe cambiar del estado actual a un estado deseado.
2. Que Octenagua SRL tiene una serie de fortalezas (confiabilidad, experiencia, Control de calidad en sus entregas, trayectoria reconocida desde 1978, excelente cartera de clientes) que prevalecen por encima de sus debilidades, y que debe aprender a capitalizar las oportunidades futuras, procurando minimizar sus debilidades.

## **VIII.- RECOMENDACIONES**

Integritas Consultores recomienda al cliente lo siguiente:

1. Actualizar la tecnología del laboratorio de análisis de agua que permita incrementar el número de análisis solicitados por clientes.
2. Recurrir a programas de actualización y capacitación del Recurso Humano, de manera de que se mantenga a tono con los cambios en materia de análisis de aguas y en el uso de nuevas tecnologías. De esta manera evita el tener que contratar outsourcing para acometer determinados proyectos.
3. Realizar periódicamente programas de benchmarking, a objeto de conocer y aplicar las mejores prácticas del mercado, no importa que sean de la competencia.
4. Ser más agresiva desde el punto de vista de mercadeo, para lo cual debe definir una estrategia de comunicación publicitaria, que le permita mantenerse posicionada en el mercado local con un alto perfil.

5. Procurar la certificación internacional ISO 9000, que eventualmente le permitirá a la empresa orientarse hacia la internacionalización de servicios.
  
6. Posicionarse en mercados foráneos con el desarrollo y ejecución de proyectos en algunos países como el Caribe y Estados Unidos. En ese sentido se recomienda que visualice alianzas internacionales estratégicas para acometer nuevos proyectos que, además de ingresos, le reporten prestigio interno y externo.

**Comentario [U01]:**

**Comentario [U02]:**

**Comentario [U03]:**

## IX.- ANEXOS

### Anexo I: Análisis Dofa

| Debilidades   | Fortalezas  | Oportunidades   | Amenazas  |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura Organizacional inadecuada para atender las demandas de los clientes.</li><li>• Ausencia de Planificación Estratégica.</li><li>• No cuenta con una Estrategia de Mercadeo.</li><li>• Fallas en la comunicación interna.</li><li>• Fracturas en las relaciones interpersonales.</li><li>• Inestabilidad financiera.</li><li>• Posibilidades de inversión limitadas.</li><li>• Actualización tecnológica restringida por factores económicos.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Uno de los primeros laboratorios en su rama dentro del mercado.</li><li>• Confiabilidad en los análisis.</li><li>• Experiencia técnica reconocida en el ramo.</li><li>• Control de calidad en sus entregas.</li><li>• Trayectoria reconocida desde 1978.</li><li>• Cartera amplia de grandes clientes.</li><li>• Lealtad de la clientela.</li><li>• Personal técnicamente calificado.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con otras empresas del sector.</li><li>• Apertura de ramas de la compañía en el Oriente del país.</li></ul> | <p>Entorno económico<br/>Crecimiento de los competidores.</p> |

## Anexo II: Instrumento de Medición

### Perfil Organizacional

El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer su apreciación sobre aspectos que caracterizan a la organización. Agradecemos su valioso aporte.

**Instrucciones:** A continuación se presentan una serie de enunciados, emita su opinión considerando la siguiente escala.

| Total Desacuerdo   | Desacuerdo | De acuerdo | Total Acuerdo |
|--|------------|------------|---------------|
| 1  | 2          | 3          | 4             |
| 1. Conozco los objetivos y metas de la organización.   |            |            |               |
| 2. Mis logros son reconocidos por mi supervisor.   |            |            |               |
| 3. La Gerencia se interesa en conocer cómo me siento con mi trabajo.   |            |            |               |
| 4. Se claramente lo que se espera de mi en mi trabajo.   |            |            |               |
| 5. Considero que están claramente definidas las funciones y responsabilidades de mi cargo actual.              |            |            |               |
| 6. Otecnagua es una empresa que se anticipa a las demandas del entorno.  |            |            |               |
| 7. La Gerencia utiliza la opinión de todos y trabaja en equipo para lograr los objetivos.                      |            |            |               |
| 8. Otecnagua es una empresa en la que puedo adquirir nuevos conocimientos.                                     |            |            |               |
| 9. Considero que otros en la organización realizan funciones similares a las mías.                             |            |            |               |
| 10. La remuneración que recibo me incentiva a realizar cada vez mejor mi trabajo.                              |            |            |               |
| 11. Considero que esta es una empresa dentro de la cual puedo desarrollarme profesionalmente.                  |            |            |               |
| 12. La estructura organizativa permite que la información fluya en todos los sentidos.                         |            |            |               |
| 13. Confío en las capacidades técnicas de la Gerencia.   |            |            |               |
| 14. Otecnagua es una empresa rentable que genera valor a sus accionistas.                                      |            |            |               |
| 15. La estructura actual responde a las necesidades de la organización.  |            |            |               |
| 16. Otecnagua es una empresa competitiva.  |            |            |               |
| 17. Soy recompensado en función de los objetivos que logro.  |            |            |               |
| 18. Otecnagua es una empresa reconocida en el mercado de análisis de aguas y diseño de plantas de tratamiento. |            |            |               |
| 19. Me siento satisfecho con el horario de trabajo porque me permite destinar tiempo a otras actividades.      |            |            |               |
| 20. En Otecnagua estamos en continua búsqueda de nuevas y mejores formas de hacer las cosas.                   |            |            |               |
| 21. La Gerencia se preocupa por el desempeño del personal.   |            |            |               |
| 22. Me siento orgulloso de trabajar en Otecnagua.  |            |            |               |
| 23. Estoy satisfecho con las oportunidades de formación que he tenido en Otecnagua.                            |            |            |               |
| 24. Otecnagua brinda un excelente servicio técnico a sus clientes.   |            |            |               |
| 25. Trabajo en un espacio físico agradable.  |            |            |               |
| 26. Estoy satisfecho con la remuneración que recibo.   |            |            |               |
| 27. Todos trabajamos en función de los objetivos de la organización.   |            |            |               |
| 28. Dispongo de los equipos y recursos necesarios para llevar a cabo mi trabajo.                               |            |            |               |
| 29. Otecnagua es una empresa financieramente estable.  |            |            |               |
| 30. Contamos con los recursos necesarios para optimizar nuestros procesos de trabajo.                          |            |            |               |

|  |
|--|
| 31. Mi trabajo es importante para la organización.   |
| 32. La organización está constantemente innovando sus procesos para atender las demandas y exigencias de sus clientes.   |
| 33. La Gerencia impulsa cambios en la organización para ajustarse a las variantes que presenta el entorno.   |
| 34. El ambiente de trabajo es agradable.   |
| 35. Las relaciones entre los miembros del personal son cordiales.  |
| 36. Considera que los objetivos de Otecnagua para los próximos tres años son: <b>(Jerarquice en orden de importancia para Usted, 1 es el más importante)</b>     |
| Invertir en tecnología y adquisición de nuevos equipos.  |
| Reorganizar la compañía para optimizar su funcionamiento.  |
| Incrementar su cartera de clientes.  |
| Abrir una sucursal de la compañía en el Oriente del país.  |
| Formar y desarrollar a su personal.  |
| 37. Comparada con otras empresas del sector usted considera que Otecnagua es:  |
| Mejor empresa que las demás  |
| Igual que las otras  |
| Peor que las otras   |
| 38. ¿Qué considera lo más importante para permanecer en Otecnagua?. <b>(Jerarquice en orden de importancia, 1 es el más importante)</b>                          |
| Oportunidades de desarrollo profesional.   |
| Oportunidades de formación.  |
| Remuneración.  |
| Reconocimiento y trayectoria de la compañía a nivel nacional.  |
| 39. ¿Considera usted que una reorganización que separe las funciones gerenciales de las administrativas podría contribuir a optimizar los procesos de Otecnagua? |
| Si   |
| No   |

## Anexo III: Matriz Guía

### GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE OTECNAGUA

#### GUIA PARA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

DESCRIPCION DE COMO APLICAR LOS PASOS DE LA GUIA PARA ESTE EJERCICIO

##### 1- VISION

MISION, METAS, FACTORES CRITICOS DE EXITO

##### 2- REVISION ESTRATEGIAS ACTUALES

QUE NOS HABIAMOS PROPUESTO Y QUE HICIMOS / ENTORNO, QUE CAMBIO QUE PLANIFICAMOS, QUE OCURRIO REALMENTE, POR QUE, QUE APRENDIMOS

##### 3- ANALISIS DE ENTORNO, TENDENCIAS

INDUSTRIA, TECNOLOGIA, REGULACIONES, PRODUCTOS  
IDENTIFICAR OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

##### 4- POSICION COMPETITIVA

POSICION COMPETITIVA DEL NEGOCIO  
DEFINIR MATRIZ "FODA" ACTUAL

##### 5- OBJETIVOS ESTRATEGICOS

DEFINIR LOS "QUEs"

##### 6- ESTRATEGIAS

DEFINIR LOS "COMOs"

##### 7- RECURSOS

IDENTIFICAR RECURSOS REQUERIDOS: HUMANOS, SISTEMAS Y TECNOLOGIA, CAPITAL, OTROS

##### 8- PLAZOS

"QUEs" + REFERENCIA TEMPORAL

##### 9- RESUMEN FINANCIERO

MATRIZ DE IMPACTO (DECISIONES, IMPACTO, COMENTARIOS)

**PARTE I: MARCO GENERAL**

|  |
|--|
| <b>MISION</b>  |
| CONTRIBUCION ESPERADA PARA ALCANZAR LA VISION DEFINIDA / DESCRIPCION |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>                             |

|  |
|--|
| <b>FACTORES CRITICOS DE EXITO</b>  |
| CUESTIONES FUNDAMENTALES, QUE MARCAN LA DIFERENCIA ENTRE TENER EXITO Y FRACASAR EN EL CUMPLIMIENTO DE LA MISION / SON POCOS, EN GENERAL NO MAS DE 5 / ENUMERACION. |
| 1-   |
| 2-   |
| 3-   |
| 4-   |
| 5-   |

PARTE II: DIAGNOSTICO

**REVISION DE LAS ESTRATEGIAS ACTUALES**

DESCRIPCION DE LAS PRINCIPALES INICIATIVAS DE MEDIANO PLAZO EN EJECUCION / ¿QUE HA SUCEDIDO O ESTA SUCEDIENDO REALMENTE ? / QUE HAREMOS DIFERENTE A FUTURO ? / FOCO EN APRENDIZAJE.

| ¿QUE ERA LO PROGRAMADO ? | ¿QUE OCURRIO REALMENTE ? | ¿POR QUE LAS COSAS OCURRIERON DE FORMA DIFERENTE ? | ¿QUE APRENDIMOS ? |
|--------------------------|--------------------------|--|-------------------|
| 1-                       |                          |  |                   |
| 2-                       |                          |  |                   |
| 3-                       |                          |  |                   |
| 4-                       |                          |  |                   |
| 5-                       |                          |  |                   |

**MATRIZ DOFA**

DESCRIPCION DE LAS PRINCIPALES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS -FACTORES EXTERNOS-, FORTALEZAS Y DEBILIDADES -FACTORES INTERNOS / AL DESCRIBIR OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, HACER FOCO EN CUESTIONES QUE IMPACTAN O IMPACTARAN LA PERFORMANCE DEL AREA DE MANERA POSITIVA O NEGATIVA / AL DESCRIBIR FORTALEZAS Y DEBILIDADES, HACER FOCO EN CAPACIDADES NECESARIAS PARA CONTRIBUIR, MEDIANTE EL LOGRO DE LA MISION DEL AREA, A ALCANZAR LA VISION DEFINIDA / TODAS LAS CONSIDERACIONES DEBEN SER RELATIVAS AL GRUPO ESTRATEGICO DE REFERENCIA, UTILIZANDO LA HERRAMIENTA DE BENCHMARKING A EFECTO DE IR DELINEANDO LOS ELEMENTOS PARA LOGRAR UN POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.

| <b>FORTALEZAS</b>    | <b>DEBILIDADES</b> |
|----------------------|--------------------|
| 1-                   | 1-                 |
| 2-                   | 2-                 |
| 3-                   | 3-                 |
| 4-                   | 4-                 |
| 5-                   | 5-                 |
| <b>OPORTUNIDADES</b> | <b>AMENAZAS</b>    |
| 1-                   | 1-                 |
| 2-                   | 2-                 |
| 3-                   | 3-                 |
| 4-                   | 4-                 |
| 5-                   | 5-                 |

**RECURSOS**

DESCRIPCION GENERAL DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS DESCRIPTAS Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS DEFINIDOS.

| RECURSOS HUMANOS / CAPACIDADES | SISTEMAS DE INFORMACION / TECNOLOGIA |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| 1-                             | 1-                                   |
| 2-                             | 2-                                   |
| 3-                             | 3-                                   |
| 4-                             | 4-                                   |
| 5-                             | 5-                                   |
| CAPITAL / RECURSOS FINANCIEROS | OTROS                                |
| 1-                             | 1-                                   |
| 2-                             | 2-                                   |
| 3-                             | 3-                                   |
| 4-                             | 4-                                   |
| 5-                             | 5-                                   |
| <b>COMENTARIOS</b>             |                                      |

**PLAZOS**

DESCRIPCION DE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS QUE DEBERAN SER ALCANZADOS, ORGANIZADOS POR PERIODO REPRESENTATIVO DE TIEMPO (EN GENERAL SUELEN CONSIDERARSE TRIMESTRES, PERO LA PRECISION PUEDE SER MAYOR PARA LOS PRIMEROS PERIODOS Y MENOR PARA LOS ULTIMOS).

| DESCRIPCION | REFERENCIA TEMPORAL  |
|-------------|----------------------|
| 1-          | - ABRIL 2003         |
| 2-          | - 3ER TRIMESTRE 2003 |
| 3-          | - 4TO TRIMESTRE 2003 |
| 4-          | - 1ER TRIMESTRE 2004 |
| 5-          | - 2DO SEMESTRE 2004  |
| 6-          | - 1ER SEMESTRE 2005  |
| 7-          | - DURANTE 2005       |
| 8-          | - DURANTE 2006       |
| 9-          |                      |
| 10-         |                      |

**MATRIZ DE IMPACTO**

BREVE DESCRIPCION DE ACCIONES O DECISIONES INCLUYENDO UNA ESTIMACION DEL IMPACTO ECONOMICO QUE LAS MISMAS GENEREN /

| DESCRIPCION | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-------------|------|------|------|------|------|
| 1-          | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 2-          | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 3-          | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 4-          | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 5-          | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |

## **Anexo IV: Corolario de Conceptos**

### **Cambio Planificado**

Cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas (French y Bell, 1995, pág. 3). Bajo esta perspectiva, se hablará de cambio planificado, a la programación de acciones, a través de un proceso de investigación - acción, que lleve a la organización de un estado inicial a un estado deseado.

### **Diagnóstico Organizacional**

Recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés (French y Bell, 1995 , pág.115).

### **Plan de Acción**

Actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización (French y Bell, 1995, pág.129).

### **Intervención**

Serie de acciones planificadas para cambiar las situaciones de la organización que sus miembros desean cambiar (French y Bell, 1995 , pág.129).

## **Análisis DOFA**

La matriz DOFA es una herramienta básica de gran utilidad en el análisis estratégico. Permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación de estrategias.

## **Misión**

Definición global y permanente del área de actividad de la empresa o corporación (Francés, 2001, pág. 38). El enunciado de la misión por lo general está integrado por varias partes: descripción de la corporación, objetivos y principios operativos, el negocio en sí. (Garbett, 1991, pág. 15). Razón de ser de la empresa.

## **Visión**

Imagen-Objetivo de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un período de tiempo dado (Francés, 2001, pág. 45)

## **Capacidades Organizacionales**

Áreas en las cuales la empresa posee conocimientos y destrezas especiales que constituyen una ventaja competitiva considerada sostenible (Francés, 2001, pág. 94).

## **Estructura Organizacional**

Modelo establecido de relaciones entre las diferentes partes de la organización (Katz y Rosenzweig, 1970).

### **Objetivos Organizacionales**

Son los logros que los gerentes y colaboradores de una empresa tienen planteados y que esperan alcanzar.

### **Valores Organizacionales**

Plantean un marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones. Definen los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta del individuo, tanto en el plano personal, como en el organizacional (Francés, 2001, pág. 42).

### **Filosofía Corporativa**

Comprende los valores, los fines y las políticas de una empresa o corporación. Establece los lineamientos generales con relación a cómo deben hacerse las cosas.

### **Procesos Organizacionales**

Conjunto de procedimientos interrelacionados entre sí, asociados a una gestión particular del negocio que transforman elementos de entrada en elementos de salida para el logro de un objetivo final.

### **Estrategia**

Definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización (Francés, 2001, pág. 28)

### **Planificación Estratégica**

Es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos o líneas maestras de la empresa u organización y se le desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes (Francés, 2001, pág. 29)

### **Cuadro de Mando Integral**

Norton y Kaplan (1996) lo definen como un cuadro que permite mediar la actuación de las organizaciones desde 4 perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando integral se derivan de la visión y estrategia de una organización. Lo que busca el cuadro de mando integral es transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocios en objetivos e indicadores tangibles. Es un sistema de gestión estratégica que procura la estrategia a largo plazo de la empresa.

### **Competitividad**

Capacidad de un sector para colocar exitosamente sus productos / servicios en el mercado en condiciones de libre competencia (Francés, 2001, pág. 70).

## BIBLIOGRAFIA

Argyris Chris (1998). ***La Dirección y el desarrollo organizacional***. Argentina:

El Ateneo Editorial.

Badaraccio, Jr.. Joseph L. (1992 2ª. ed). ***Alianzas estratégicas***. Madrid:

McGraw Hill.

Bartlett Alton C. y Kayser Thomas A. (1980). ***Cambio de la conducta***

***organizacional***. México, Editorial Trillas.

Bartoli annie (1992 2ª. ed). ***Comunicación y organización***. Barcelona: Editorial

Paidós.

Bass Bernard M. (1985). ***Leadership and performance beyond expectations***.

USA: FP Free Press.

Blake Robert y Mouton Jane (1989). ***La Estrategia para el Cambio***

***Organizacional***. Washington: Editorial Addison- Wesley Iberoamericana.

Bland Michael y Jackson Peter (1990 ). ***Comunicación interna eficiente***.

México: Editorial Trillas.

Beckhard Richard (1973). ***Desarrollo organizacional***. USA: Addison Wesley

Iberoamericana.

Bennis Warren G. (1973 ed. español). ***Desarrollo organizacional: su***

***naturaleza, sus orígenes y perspectivas***. México: Fondo Educativo

Interamericano.

Brunet Luc (1999, 3era. Edición). ***El Clima de Trabajo en las Organizaciones***, definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

Dávila Carlos (1996). ***Teorías Organizacionales y Administración***, Enfoque Crítico. Colombia: Mc Graw Hill.

Francés Antonio (2001, 1ra. Ed.), ***Estrategias para las empresas en América Latina***, Venezuela, Ediciones IESA.

Frech Wendell L. & Bell, jr. Cecil H. (1996 5ta. ed). ***Desarrollo organizacional***. México: Prentice Hall.

Gibson James, L. (1996). ***La Conducta dentro de las organizaciones***. Irwin

Granell Elena (1997). ***Éxito Gerencial y Cultura***, Retos y oportunidades. Venezuela: Ediciones IESA.

Hesselbein Frances, Goldsmith Marshall, Beckhard Richard (1998). ***La organización del futuro***. Fundación Drucker.. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Kaplan Robert S & Norton David P. (1997 2ª. Ed.) ***Cuadro de mando integral*** (The Balanced score card). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kreps Gary L. (1995 2ª. ed). ***La comunicación en las organizaciones***. USA: Addison Wesley Iberoamericana.

Kubr Milan (1995, 2da. Ed.). ***La Consultoría de Empresas***, Guía para la profesión. México: Limusa, Noriega Editores.

Leizaola A. Paul (1998). ***La Gestión del Cambio***. Venezuela: Ediciones IESA.

Levy Amir y Merry Uri (1989). **Organizational Transformatiom, aproaches, strategies, theories**. Capítulo II,13-25.

Loocke Edwin A. (1994 2ª. Ed.). **Sea un gran líder: las cuatro claves para el éxito**. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.

McGregor, Douglas (1970). **El administrador profesional**. México, Editorial Diana.

Robbins Stephen P. (1996, 7ma. Ed.). **Comportamiento Organizacional**, Teoría y Práctica. México: Editorial Prentice Hall.

Schein Edgar H. (1990 2ª. ed). **Consultoría de Procesos: su papel en el desarrollo organizacional**. USA: Addison Wesley Iberoamericana.

Yip George S. (1994 2ª. ed.) Globalización, **Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional**. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Yulk Gary (1998 4ta. ed). **Leadership in organizations**. USA: Prentice Hall.

Zabaleta Juan de Blas (1995). **El cambio óptimo**. Madrid: Lavel.

### **Revistas especializadas**

Esteinou Madrid Javier (1997). **El pensamiento de MacLuhan y el fenómeno de la aldea global**. México: Revista Razón y Palabra. Instituto Tecnológico de Monterrey.

Manz Charles, Keating David, Donnellon Anne (1990). **Preparing for an Organizational Change to Employee Self-Management: The Managerial Transition.** USA: Organizational Dynamics, Vol. 19, Nro. 2, 15-26, october.AMA.

Leigh Thomas w. Y Brown Steven P (1996). **A New look at psychological climate and Its relationship to job involvement effort and performance.** USA: Journal of Applied Psychology, Vol. 81, Nro. 4, 358-368.

Rousseau Denise M. y Tijoriwala Snehal A. (1999). **¿What´s a good reason to change? motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change.** USA: Journal of Applied Psychology, Vol. 84, Nro. 4, 514-528.

Singh Amarjit y Shoura Max M. (1999). **Assessment of organizational change for public construction organizations.** USA: Journal of Management in Engineering. Vol. 15, Nro. 4, 59-70, July-august.