



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE
CAMBIO EN UN AMBIENTE DE FUSIONES EN EMPRESAS
POLAR

presentado por
D'AMBROGIO ALAIMO, ALEXANDRA.

Para optar al título de
Magíster en Gerencia de Proyectos

Tutor
VELAZCO OSTEICOECHEA, JORGE-LUIS

Caracas, febrero de 2006

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE
CAMBIO EN UN AMBIENTE DE FUSIONES EN EMPRESAS
POLAR

presentado por
D'AMBROGIO ALAIMO, ALEXANDRA.

Para optar al título de
Magíster en Gerencia de Proyectos

Tutor
VELAZCO OSTEICOECHEA, JORGE-LUIS

Caracas, febrero de 2006

RESUMEN

El trabajo propuesto, pretende identificar el Clima Organizacional presente en Empresas Polar, identificando los distintos elementos culturales que intervinieron en los procesos de fusión y reorganización ocurridos hace tres años en Empresas Polar, con el fin de formular estrategias, que faciliten la Gerencia del Cambio, y maximicen el desempeño individual y colectivo, de los trabajadores que conforman Empresas Polar. El entorno actual que se vive en nuestro país exige que las organizaciones sean competitivas no sólo en un contexto nacional sino también bajo una perspectiva mundial. Por tal motivo, se hace necesaria la optimización de todos los recursos con los que cuenta la empresa. Uno de sus recursos más preciados, resulta ser su gente. De aquí se deriva la importancia de contar con un adecuado clima organizacional, que responda rápidamente a los cambios, donde el personal se encuentre altamente motivado e integrado bajo una misma cultura empresarial. Para cubrir necesidades teóricas del estudio, se revisaron bases conceptuales de clima organizacional como las siete leyes del caos propuestas Briggs and Peat, supervivencia empresariales basada en los principios de De Geus, procesos fusiones organizativas basado en la experiencia de Welch, gestión estratégica, culturas empresariales y proceso de gerencia de proyectos, dando especial atención a procesos para manejo del cambio. El estudio se ubica dentro de Investigación de campo, de tipo descriptivo, ya que se observó el hecho estudiado de la forma en la cual se ha manifestado durante el período de estudio. Se requirió de trabajo documental para respaldar el marco teórico y un trabajo de campo para conocer el impacto de los cambios experimentados. La población estuvo conformada por los trabajadores de Empresas Polar, que de alguna manera se vieron afectados con el proceso de fusión y reestructuración vivido hace casi tres años, para lo cual se considero una muestra representativa de la población. Finalmente se estima que los resultados del trabajo aporten elementos que optimicen de alguna manera el Clima Organizacional presente en Empresas Polar, y a su vez faciliten la gestión de manejo del cambio, en los próximos procesos de fusiones y reestructuraciones organizativas, donde se evidencia la comprensión de los elementos implicados en la calidad de vida laboral y su manejo en el desarrollo de las organizaciones y de los proyectos por ellas considerados.

Palabras Claves: Clima Organizacional, Fusión, Reorganización, Gerencia del Cambio, Estrategia.

DEDICATORIA

.... A mis Padres: Rosa y Salvatore
Por su guía y ejemplo maravilloso.

.... A mis hermanos Roberto y Giancarlo
Por estar siempre presente dándome
fuerza en mis momentos difíciles.

.... A mí Amorcito José Ramón
Por su Amor y Apoyo.

.... A mí sobrinita Andrea Valentina
Por venir a llenarnos de Ilusiones y Alegrías

AGRADECIMIENTO

En primer lugar no puedo dejar de agradecer a mí Divino Niño quien en todo momento me ha dado esas fuerzas para no decaer en los momentos difíciles y para siempre seguir hacia delante.

A mí Angelito de la Guarda quien me ha sido mí luz y mí compañía en cada paso de del desarrollo de este Trabajo de Grado de Maestría.

Al profesor Jorge-Luís Velazco, por su apreciable aporte, apoyo y dedicación para la realización de esté trabajo.

A Hernando Del Castillo, por el apoyo incondicional

A todos mis amigos y compañeros de trabajo por compartir su conocimiento y por todo el apoyo brindado.

... a todos MIL GRACIAS.!!!

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	5
PROPUESTA DE TRABAJO	5
1.1. Planteamiento y Delimitación de la Problemática	5
1.1.1. Síntomas y Causas.....	5
1.1.2. Pronóstico	7
1.1.3. Control al Pronóstico.....	7
1.1.4. Pregunta de la investigación	8
1.1.5. Sistematización de la problemática.....	8
1.2. Objetivos de la Investigación.....	9
1.2.1. Objetivo General	9
1.2.2. Objetivos Específicos.....	9
1.3. Justificación del Proyecto de Investigación	10
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1. Clima Organizacional: Teoría de Litwin y Stringer	13
2.2. Cambio Organizacional	23
2.3. Flexibilidad Organizacional	24
2.4. Los retos del aprendizaje organizacional	27

2.5.	Fusiones y Adquisiciones.....	29
2.6.	Supervivencia en las empresas e instituciones basada en los principios de De Geus.....	38
2.7.	Generación: Los Viejos y los Nuevos.....	41
2.8.	Teoría de las Siete Leyes del Caos en las Organizaciones según Briggs and Peat	42
2.9.	Ventajas Competitivas. Modelo del diamante de Porter.....	53
2.10.	Cultura.....	58
2.11.	Negociación	66
2.12.	Gerencia de la Cadena de Suministro	69
2.13.	Estrategia.....	72
2.14.	Alianzas Estratégicas.....	73
2.15.	Gestión Estratégica.....	75
CAPITULO III		79
MARCO METODOLÓGICO		79
Tipo de Investigación		79
Método de Investigación		80
Población y Muestra		80
Obtención de la información		81
Instrumentos de Recolección de Información		82
Sistema de Variables		84
Análisis de los Datos.....		87
Fases de la investigación.....		91
CAPITULO IV.....		93
MARCO ORGANIZACIONAL.....		93
4.1.	Reseña Histórica de las Empresas Polar	93

4.2.	Visión	103
4.2.1.	Visión Empresas Polar	103
4.2.2.	Visión Cerveza y Malta.....	103
4.2.3.	Visión Refresco y Bebidas	104
4.2.4.	Visión Alimentos.....	104
4.3.	Misión.....	105
4.4.	Principios y Valores.....	105
4.5.	Organización y Organigrama	106
4.6.	Misión y Objetivos de la Calidad. Orientación al Servicio.....	108
4.6.1	Misión de servicio	108
4.6.2	Reconocimientos internacionales	108
CAPITULO V.....		110
DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO.		
APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE ‘DE GEUS’ Y DE WELCH” AL		
CASO DE EMPRESAS POLAR.....		110
CAPITULO VI.....		113
DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PRESENTE		
EN AMBIENTE DE FUSIONES EN EMPRESAS POLAR		113
CAPITULO VII.....		126
DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO.		
MODELO DE CAOS APLICADO AL COMPORTAMIENTO Y CLIMA		
ORGANIZACIONAL A LA FUSIÓN MAVESA-EMPRESAS POLAR.....		126
7.1.	Ley del Vórtice. Gerencia de la Turbulencia.	128
7.2.	Ley de la Influencia Sutil. Gerencia de factores aparentemente	
	imperceptibles.	138

7.3.	Ley de la creatividad y la renovación.....	140
7.4.	Ley de lo simple y lo complejo.....	141
7.5.	Ley de los fractales y la razón	142
7.6.	Ley de los rizos fractales y la duración.....	143
7.7.	Ley de la corriente de una nueva percepción.....	144
CAPITULO VIII.....		147
DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA FUSIÓN		
EMPRESAS POLAR- MAVESA UTILIZANDO EL MODELO DEL DIAMANTE		
DE PORTER		147
8.1.	Condiciones de los Factores	147
8.2.	Condiciones de la demanda	158
8.3.	Industrias relacionadas y apoyo	162
8.4.	Estrategia, Estructura y Rivalidad de Empresa	164
8.5.	Hechos Fortuitos	167
8.6.	Gobierno.....	168
CAPITULO IX.....		170
DESARROLLO Y ANÁLISIS COMPLEMENTARIO DE LA FUSIÓN		
EMPRESAS POLAR- MAVESA.....		170
Intercambios con la Directiva de Empresas Polar.....		170
a.	Variables políticas y económicas	171
b.	Identificación y captura de sinergias en la corporación, dentro de los negocios y entre los negocios.....	171
c.	Creación de estructuras horizontales (procesos medulares y servicios), para permeabilizar las fronteras organizacionales.	172
d.	Negocios centrados en la cadena de valor.	172

e. Desarrollo de negocios en el exterior, que agreguen valor a la corporación.....	173
f. Potenciación de la imagen de Empresas Polar.....	174
g. Capital humano capacitado, con competencias y habilidades que apoyen la gestión de la empresa.....	174
 CAPITULO X.....	177
FORMULACIONES DE ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL HACIA UNA FUSIÓN EXITOSA	177
 CAPITULO XI.....	189
EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO	189
 CAPITULO XII.....	192
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	192
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	195
ANEXOS A.....	201
ENCUESTA CLIMA E INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL.....	201
ANEXOS B.....	209
Cálculos de Factores de Ponderación:.....	209
Cálculos Estadísticos Ponderados	212
Resultados del Cuestionario.....	213

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Interacción entre los individuos y la organización	14
Figura 2 Influencia de percepciones de los miembros en el Clima Organizacional ...	15
Figura 3 Dimensiones Clima Organizacional	17
Figura 4. Gestión de cambio en procesos de fusión.....	37
Figura 5 Fotografía de la NASA	52
Figura 6 Modelo del Diamante de Porter	54
Figura 7 Cómo se forman las culturas organizacionales.....	60
Figura 8 Modelo 7-S	76
Figura 9 Modelo 7-C	77
Figura 10 Estructura organizativa de Empresas Polar	107
Figura. 11 Resumen de las adquisiciones de Empresas Polar.....	113
Figura. 12 Termómetros locales por dimensión de evaluación.....	119
Figura.13 Termómetro del clima organizacional general	119
Figura 14 Puntos Óptimos donde introducir una nueva crisis	127
Figura. 15 Elementos de riesgo en una negociación.	129
Figura 16 Plantas tratamiento de agua	150
Figura 17 Variables de naturaleza financiera.....	171
Figura 18 Proceso centrado en la cadena de valor.	173
Figura 19 Impactos en procesos de cambios.....	176

Figura 20 Metodología de manejo de impactos organizacionales	187
Figura 21 Resultado General del cuestionario	213
Figura 22 Resultado del cuestionario Orientación Costo Beneficio	214
Figura 23 Resultado del cuestionario Organización	214
Figura 24 Resultado del cuestionario Información y Conocimiento	215
Figura 25 Resultado del cuestionario Procesos y Productos.....	215
Figura 26 Resultado del cuestionario Negociación.....	216

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo de las 7 leyes del caos y su influencia en las personas y organizaciones.....	43
Tabla 2 Construcción del mapa actitudinal de los trabajadores.....	86
Tabla 3 Formato de tabulación de la encuesta clima e integración organizacional	88
Tabla 4 Cálculo de Factores de Ponderación.	89
Tabla 5 Resultados resumen encuesta clima e integración organizacional.....	115
Tabla 6 Ponderación Método Binario Excluyente	116
Tabla 7 Valor Individual Ponderado (VIP) Dimensión: La Organización	117
Tabla 8 Valor Individual Ponderado (VIP) Dimensión: Orientación Costo Beneficio	117
Tabla 9 Valor Individual Ponderado (VIP) Dimensión: Negociación	118
Tabla 10 Valor Individual Ponderado (VIP) Dimensión: Información y Conocimiento	118
Tabla 11 Valor Individual Ponderado (VIP) Dimensión: Procesos y Productos	118
Tabla 12 Nichos de Mavesa	130
Tabla 13 Nichos Polar	131
Tabla 14 Niveles de prioridad	188
Tabla 15 Ponderación General a través del método binario excluyente 15	209
Tabla 16 Ponderación Orientación Costo Beneficio a través del método binario excluyente	210

Tabla 17 Ponderación Organización a través del método binario excluyente	210
Tabla 18 Ponderación Información y Conocimiento a través del método binario excluyente	211
Tabla 19 Ponderación Procesos y Productos a través del método binario excluyente	211
Tabla 20 Valor Local Ponderado (VLP) General	212
Tabla 21 Termómetro Local Ponderado	212
Tabla 22 Termómetro General Ponderado	213

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Grado de Maestría tiene como objetivo general, diagnosticar el clima organizacional, a fin formular estrategias viables que facilite la gestión del cambio, ante una realidad de fusión y reorganización dada en Empresas Polar hace tres años.

Se pretende que los resultados de esta investigación, proporcione a Empresas Polar, la posibilidad de, contar con técnicas y estrategias que le ayuden a gerenciar el cambio que se generó a consecuencia de un proceso de reestructuración y fusión organizativa. Estas técnicas deben adaptarse a los criterios estratégicos, y a obtener el mejor aprovechamiento del talento humano con que cuenta la organización.

De acuerdo a lo referido por Balestrini (1998), la investigación se orienta hacia un diseño de Campo, dentro del ámbito de tipo transaccional descriptivo, tal como lo expresa Méndez, (2004) que “el estudio descriptivo identifica características del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”.

La población, está conformada por 1.016, empleados y trabajadores de Empresas Polar, los cuales se han visto afectados por el proceso de reorganización y fusión que se llevó a cabo entre Mavesa y Empresas Polar. La muestra fue objeto de un estudio previo, ya que la misma debe estar representada por trabajadores afectados por el proceso de fusión. Sobre la base de un 95% de confianza y 5% de error, se consideró una muestra de 80 trabajadores.

La técnica de recolección de información, se realizó a través de observación documental, presentación resumida, encuestas y entrevistas diseñadas tomando en

cuenta la presencia y frecuencia de cada una de las dimensiones del estudio según su peso en la investigación. El diseño, aplicación y tabulación de la encuesta forma parte del desarrollo de la investigación.

Para lograr los objetivos, el presente Trabajo de Grado de Maestría se estructuró en doce capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I, denominado “Planteamiento y delimitación de la problemática” donde se describen los síntomas y causas, se plantea el problema, se justifica la investigación, se establecen los objetivos generales y específicos, como una manera de mostrar la complejidad de la situación actual de la empresa y su circunstancia.

Capítulo II, conformado por el “Marco Teórico” donde se indican los fundamentos teóricos que sustenta la investigación realizada.

Capítulo III, denominado “Marco Metodológico” en este capítulo se muestra en secuencia lógicas la obtención, revisión, clasificación, organización, análisis, interpretación y evaluación de la información necesaria para el desarrollo de formulación de estrategias en un ambiente de reorganización y fusiones organizativas,

Capítulo IV, compuesto por el “Marco Organizacional” el cual contiene una breve explicación de la organización objeto de estudio, y aspectos resaltantes de la organización.

Capítulo V, denominado “Aplicación de los principios de LONGEVIDAD de DE GEUS al caso Empresas Polar”, donde se analiza el contexto histórico y se aprende de la propia experiencia vivida y de experiencias de empresas exitosas.

Capítulo VI, denominado “Desarrollo y análisis preliminares del ambiente de fusión en Empresas Polar” se presenta el desarrollo y análisis de la encuesta aplicada, a fin de diseñar un termómetro que indique el clima organizacional presente en Empresas Polar.

Capítulo VII, denominado “Desarrollo y Análisis de los resultados del proyecto. Aplicación del modelo de las 7 leyes del caos al comportamiento y clima organizacional en el ambiente de fusión Empresas Polar - Mavesa” se toma en cuenta el modelo de comportamiento e inferencia de patrones de clima organizacional, con base en las 7 leyes del caos, propuestas por Briggs and Peat

CapítuloVIII, denominado “Análisis de Competitividad de la Fusión Empresas Polar - Mavesa con base en el modelo del Diamante de Porter” se realiza un análisis de la situación actual del proceso de fusión de partiendo de las base teóricas descritas por Porter, las cuales son citadas por Francés, A. (2001).

Capítulo IX, identificado como “Desarrollo y análisis complementario de la fusión Empresas Polar - Mavesa” donde se mencionan aspectos complementarios que le dan valor al presente Trabajo de Grado de Maestría, como lo son Conversaciones con la directiva de Empresas Polar y elementos culturales, de cambio y de desempeño presentes.

Capítulo X identificado como “Formulación de estrategias” donde se mencionan una serie de estrategias, que finalmente orienten a los directivos de Empresas Polar, a como gerenciar el cambio, para crear una cultura corporativa integrada orientada a la excelencia

Capítulo XI, identificado como “Evaluación de los resultados del proyecto” se presentan factores de cumplimiento de objetivos, aportando elementos adicionales a los resultados del proyecto.

Capítulo XII, identificado como “Conclusiones y Recomendaciones” se presentan las conclusiones en función de los objetivos planteados, así como también un conjunto de recomendaciones para la implementación de la propuesta o sugerencias

Por último, se presentan las referencias bibliograficas utilizadas para el desarrollo de la investigación realizada.

CAPITULO I

PROPUESTA DE TRABAJO

1.1. Planteamiento y Delimitación de la Problemática

1.1.1. Síntomas y Causas

El entorno actual que se vive en nuestro país exige que las organizaciones sean competitivas no sólo en un contexto nacional sino también bajo una perspectiva mundial. Por tal motivo, se hace necesaria la optimización de todos los recursos con los que cuenta la empresa, así como contar con estructuras flexibles capaces no solo de adaptarse a los cambios sino de anticiparse a estos.

Empresas Polar ha asumido este desafío, evolucionando en su propia estructura, consolidándose como una corporación moderna y con la capacidad necesaria para responder con eficacia y rapidez a las exigencias del mercado; con un espíritu innovador que ofrece nuevas alternativas. Partiendo de esto, se puede deducir la necesidad de crecimiento y expansión, para elevar los niveles de productividad y competitividad. A fin de cumplir esta necesidad, Empresas Polar se planteó el reto de crecer organizacionalmente a través de la adquisición de empresas ya establecidas, como fue el caso de la fusión: Mavesa, Alimar, Palmonagas, Quaker y Nutripet.

Partiendo del caso en particular de estas fusiones, se puede observar dos fases bien diferenciadas en la historia de Empresas Polar; la primera fase, donde cada empresa nace por creación de los accionistas, y como consecuencia, desde el mismo inicio la cultura de *la gente* se empieza a instalar de manera natural. La segunda fase es mucho más compleja y crucial, ya que se trata del hecho que Alimentos Polar

decide adquirir empresas ya fundadas y establecidas, con una amplia tradición en los mercados nacionales e internacionales, como son los casos de Mavesa, Quaker Alimar, Palmonagas y Nutripet. Sin lugar a dudas; se puede decir que, no solo se adquirieron empresas sino culturas diferenciadas, en gran medida, de la cultura Polar.

Este proceso de fusión al que se hace referencia en el párrafo anterior, se produjo legalmente en el año 2002, por lo que se podría afirmar hoy, casi tres años más tarde, que el proceso de fusión se dio por completo. Pero, si se parte del hecho de que uno de los elementos críticos para lograr un resultado óptimo en las fusiones es la identificación y atención de los factores intangibles, y que estos factores están centrados en las personas, se puede decir que el éxito de un proceso de fusión puede evidenciarse años más tarde de la fusión propiamente dicha.

El planteamiento antes señalado considera que los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por nuevas maneras de pensar y de visualizar la organización, de desarrollar las actividades, y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad. Esto significa que el éxito de este cambio, está basado en la comunicación efectiva a los trabajadores, para reforzar y mantener un alto espíritu de compromiso con la organización, es decir un adecuado clima organizacional.

Este punto de importancia, denominado clima organizacional, consecuencia natural ante estos procesos de fusiones y cambios inminentes en la organización, se ve reflejado en la actitud de los trabajadores, ya que se muestran inquietos y se nota ciertos niveles de angustia, que provoca una evasividad; por ejemplo, cuando se convocan reuniones donde cada una de las subculturas están presentes, observándose grupos diferenciados, cuando deberían comportarse como una sola. La realidad observada es que hay una fuerte tendencia a seguir formando los mismos grupos

culturales anteriores. Estos factores, van en contra de la maximización del desempeño individual y colectivo, aún cuando sean comprensibles.

Si a todo esto se le agrega que en el marco de su visión 2010, Empresas Polar, se ha planteado la necesidad de elevar los niveles de productividad y competitividad, además de centrar los procesos medulares en la cadena de valor, se puede predecir que va a ser necesaria una reestructuración organizativa, así como el diseño de nuevas estrategias económicas adaptadas a las realidades presentes. Estas nuevas estrategias y formas de organización del trabajo permitirán una mayor versatilidad de las funciones gerenciales. Pero para poder llevar a cabo cada una de las estrategias planteadas por Empresas Polar, de seguro será recomendable contar con un adecuado clima organizacional.

1.1.2. Pronóstico

Partiendo que el proceso de fusión, ya fue una decisión tomada por los directivos de la empresa hace casi tres años, y que Empresas Polar en su visión 2010 se ha planteado la necesidad de una reestructuración organizativa, se ve la necesidad de conocer de alguna manera el clima organizacional presente, a fin de minimizar la resistencia al cambio, lo cual provocará, con mucha probabilidad, el éxito de los próximos proyectos que emprenda Empresas Polar, así como la maximización en los niveles de desempeño en los trabajadores, generando como consecuencia que la empresa pueda ganar importante cuota de participación en el mercado y producir adicionalmente alta motivación laboral.

1.1.3. Control al Pronóstico

Se propone hacer un diagnóstico del clima organizacional presente en Empresas Polar, que aunado a una investigación exhaustiva en fuentes bibliográficas,

principalmente de autores cuyas bases prácticas en procesos en fusiones organizativas y clima organizacional, permita formular estrategias que ayuden a gerenciar el cambio organizacional, de manera efectiva, y a su vez ayudar que los objetivos a futuro de Empresas Polar sean una realidad.

1.1.4. Pregunta de la investigación

¿Cuáles estrategias debe implantar Empresas Polar para gerenciar el cambio, partiendo del diagnóstico de un clima organizacional que ha sido afectado por procesos de fusiones y reorganizaciones, a fin de lograr una actitud positiva de los trabajadores bajo una cultura integrada?

1.1.5. Sistematización de la problemática

¿Cómo efectuar el mejor diagnóstico del clima organizacional presente en Empresas Polar?

¿Cuáles ventajas comparativas y competitivas ha obtenido Empresas Polar con el proceso de fusiones?

¿De qué forma se ha visto afectado el clima organizacional después del proceso de fusión vivido por Empresas Polar?

¿Se pueden detectar puntos de negociación en áreas potenciales de conflictos a presentarse en el futuro inmediato?

¿Permite el ejercicio de diagnóstico de clima organizacional, formular las estrategias que mejor se adapten al comportamiento esperado de los stakeholders

y de esta manera faciliten la gerencia del cambio de manera mucho más planificada?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Diagnosticar el Clima Organizacional actual y formular estrategias que permitan facilitar la gestión de cambio en ambientes de fusiones en Empresas Polar

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar el contexto histórico de Empresas Polar con base en los principios de DE GUEUS.
- Realizar toda una investigación de campo que permita medir el actual clima organizacional, luego de transcurridos tres años del proceso de fusión Mavesa – Polar.
- Complementar la investigación de campo, con la aplicación del modelo teórico de las 7 leyes del caos, propuesto por Briggs and Peat, a los diferentes factores que pueden afectar el clima organizacional, partiendo del conocimiento de las especificidades del proceso de fusiones ya vivido en Empresas Polar
- Profundizar en el análisis de la realidad institucional, con base en la aplicación del Modelo del Diamante de Porter, para obtener mayor

detalle en las implicaciones de fusión en el actual clima organizacional.

- Complementar el análisis de este trabajo, partiendo de las experiencias prácticas de Jack Welch en los procesos de fusiones organizativas en General Electric.
- Formular las estrategias, que finalmente que orienten a los directivos de Empresas Polar, a como gerenciar el cambio, para crear un clima corporativo orientado a la excelencia.

1.3. Justificación del Proyecto de Investigación

Según Méndez (2004), “las motivaciones prácticas se manifiestan en el interés del investigador por contribuir a la solución de problemas concretos que afectan a organizaciones empresariales, públicas o privadas” (p. 104). La investigadora, en el interés de buscar contribuir a la solución de problemas concretos, en el ámbito empresarial, tal como lo refiere Méndez, desarrolla este Trabajo de Grado de Maestría, con el fin de analizar las muy particulares implicaciones que han producido en el clima organizacional las fusiones e integraciones ocurridas en los últimos 10 años en Empresas Polar.

En línea con lo anterior, este trabajo se inscribe en la búsqueda constante de la eficiencia como vía para asegurar la competitividad, y por lo tanto la supervivencia de las organizaciones empresariales. Por tal motivo, se hace necesario contar con un adecuado clima organizacional, que apoye el crecimiento continuo y la adaptación a nuevas circunstancias. Todo ello, es parte fundamental de la motivación de esta investigación.

También, según Méndez (2004), “las motivaciones prácticas se manifiestan en el interés del investigador de acrecentar sus conocimientos” (p. 104). En este trabajo de grado, la investigadora conjuga las motivaciones de su genuino interés de acrecentar sus conocimientos, con la otra motivación fundamental de que la profundidad de las materias a investigar y sus aplicaciones, en este estudio, justifican, sin lugar a dudas que el mismo tenga la magnificencia del nivel de investigación y desarrollo requerido para un título de Magíster en Gerencia de Proyectos.

Las materias de investigación y aplicaciones mencionadas son las siguientes: Desarrollo y Clima Organizacional, Disciplinas de la Gerencia de Proyectos, Gerencia del Cambio en Proyectos, Gerencia del Conocimiento en Proyectos, Gerencia de los Recursos Humanos en Proyectos, Negociación y Manejo de Conflictos, Valoración, Medición del Desempeño y Rendición de Cuentas.

Por otro lado, el beneficio que Empresas Polar obtiene, como receptor de los productos de este estudio, es la posibilidad de contar con estrategias que, de alguna manera le permitan adecuar sus procesos gerenciales, a fin de ir mejorando el Clima Organizacional presente en la organización, y en consecuencia obtener el mejor aprovechamiento del talento humano con que cuenta la organización.

Por las razones expuestas, la investigadora asume el reto de aportar elementos estratégicos que contribuyan a la transformación de la organización a consolidar una estructura organizacional, con un elevado nivel de comunicación, sinergia y eficacia, así como agilizar los procesos internos y mantener los negocios centrados en la cadena de valor.

Esta transformación, tiene tal riqueza de significado y oportunidades de investigación que va más allá de lo empresarial y administrativo, al contener

elementos organizacionales, culturales, estructurales y de procesos que son apenas la parte visible de un nuevo concepto de organización, donde la aceptación a los cambios que dicho nuevo concepto implica es la parte invisible del proceso, pero a su vez representa la clave del éxito del proyecto de transformación, y como consecuencia de esta investigación.

En cuanto al cambio en sí, resulta válido mencionar que lo importante no ha sido ni debe ser el cambio en sí mismo, sino la aplicación de los criterios en los que se sustenta y los objetivos que se propone cumplir, como parte de esta investigación.

Posteriormente, será determinante establecer todo un proceso de comunicación estratégica para transmitir a la organización, de manera clara y precisa, los beneficios y requerimientos de cambio, detectados en el presente estudio, para que cada individuo dentro de dicha organización internalice que esta propuesta busca maximizar su propio potencial y los objetivos organizacionales, lo cual requerirá de una actitud abierta a los cambios y el desarrollo de una capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas reglas como condiciones actitudinales indispensables de aquellas personas y organizaciones que quieren ser exitosas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Según Sabino (2000) el Marco Teórico sitúa el problema objeto de estudio dentro de un conjunto de conocimientos, lo más sólido posible, a fin de orientar la búsqueda y ofrecer una conceptualización adecuada de los términos utilizados, pudiendo ser manejado y convertidos en acciones concretas (p. 70).

Al respecto, Méndez (2004) dice que “el Marco Teórico tiene dos aspectos diferentes. Por una parte, permite ubicar el tema objetivo de investigación dentro del conjunto de las teorías existentes, con el propósito de precisar en cuál corriente de pensamiento se inscribe y en qué medida significa algo nuevo o complementario” (p. 110). De igual manera Méndez (2004) también precisa que “el Marco Teórico es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación.” (p. 110).

El presente trabajo se ha desarrollado en el siguiente Marco Teórico: Supervivencia en las empresas e instituciones basadas en De Geus (1997), Fusiones y Adquisiciones organizativas basadas en Welch (2005), Teoría del Caos en las organizaciones según Briggs and Peat (1999), Ventajas competitivas según el modelo de Porter, (el cual fue consultado a través del autor Francés, A (2001)), y aspectos relacionados a cultura y clima organizacional.

2.1. Clima Organizacional: Teoría de Litwin y Stringer

De todos los enfoques sobre Clima Organizacional, el modelo presentado por los investigadores George Litwin y Robert Stringer (1968), citado por Brunet (1999) , es

uno de los que ha demostrado mayor utilidad, por presentar como elemento fundamental, las percepciones del trabajador acerca de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de los trabajadores de una organización no es sólo una resultante de los factores organizacionales; más bien, depende de todas las percepciones que tenga el trabajador, de dichos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en gran medida de las actividades e interacciones de los miembros con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje, claramente, una interacción entre las características organizacionales y las características personales de los trabajadores de la compañía. En la figura 1 puede observarse esta interacción.

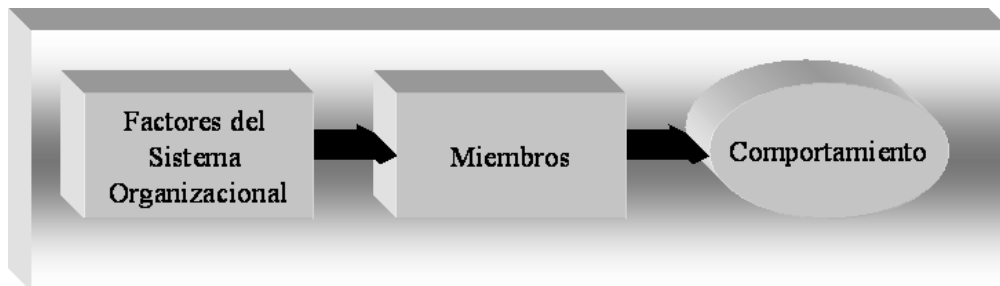


Figura 1 Interacción entre los individuos y la organización
Fuente: Brunet 1999

Los factores y estructuras del sistema organizacional originan un determinado clima, en función de las percepciones de sus miembros. Este Clima Organizacional resultante, induce a determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos a su vez inciden en la organización y por consiguiente en el clima, retroalimentando el circuito continuamente. La figura 2 demuestra esta interacción.

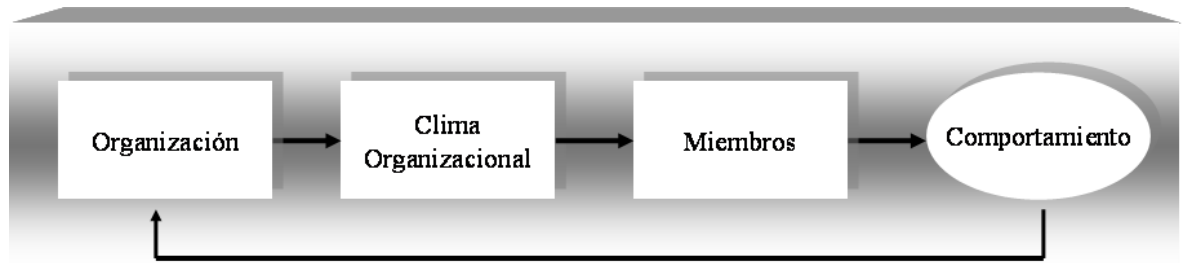


Figura 2 Influencia de las percepciones de los miembros en el Clima Organizacional
Fuente: Brunet 1999

Brunet (1999), muestra el modelo desarrollado por Litwin y Stringer (1968) sobre el Clima Organizacional presenta los siguientes elementos:

1. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
2. Las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en el medio ambiente organizacional.
3. El Clima Organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral.
4. El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

El Clima, junto a las estructuras y características organizacionales y los individuos que la integran, conforman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que comprenden el Clima Organizacional se originan en una diversidad de factores que pueden ser factores de liderazgo y prácticas de dirección, (tipos de supervisión), factores relacionados con la estructura formal de la organización, (relaciones jerárquicas, sistemas de comunicación formal),

y factores que son consecuencia del comportamiento de los individuos en el trabajo (sistemas de incentivos socioeconómicos, interacción y apoyo entre los miembros).

Desde la perspectiva del modelo desarrollado por Litwin y Stringer (1968), el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo que al evaluar el Clima Organizacional, se mide la forma como la organización es percibida, (Brunet 1999)

Las características del sistema organizacional, generan un determinado Clima Organizacional, el cual repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento acarrea una variedad de consecuencias para la organización, incidiendo en aspectos tan importantes como la productividad, satisfacción, rotación y la adaptación, entre otros.

Dimensiones del Clima Organizacional

Para realizar su estudio, Litwin y Stringer (1968) postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el Clima Organizacional. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización. A continuación en la figura 3 se muestra de manera grafica cada una de estas dimensiones y posteriormente su explicación respectiva.

Clima Organizacional	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM No.
	Estructura	Descripciones de cargos Políticas, procedimientos, reglas Estructura Organizacional Departamentalización División del trabajo	1 3, 29, 30 44, 45 28 2
	Responsabilidad	Línea de mando Actividades delegadas Actividades realizadas	5 6 4, 31, 32, 46, 47
	Calor Humano	Participación de grupo Relaciones interpersonales	25 26, 39 27, 38
	Soporte	Comunicación Tipo de liderazgo Calidad de las interacciones Equipos de Trabajo	14 40 15 13, 41
	Recompensa	Políticas de promoción y ascensos Reconocimientos	7, 8, 9 33, 34, 35
	Conflicto	Problemas Sugerencias Autocontrol Actitud	20 21 19 42
	Estándares	Metas y Objetivos Medición Controles	16 17, 18, 49 48, 50
	Identidad	Valores Espíritu de trabajo Lealtad Efectividad	22 23 24 43
	Riesgo	Riesgo calculado Innovación	10, 11, 12 36, 37

Figura 3 Dimensiones Clima Organizacional
Fuente: Brunet 1999

1. ESTRUCTURA: Representa la percepción de los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites y limitaciones a los cuales se ven sometidos en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización hace énfasis en la burocracia, o en un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado.

2. RESPONSABILIDAD: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general; es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. RIESGO / DESAFÍO: Es el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos impuestos por el trabajo. Es la medida en la cual la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

4. ESTÁNDARES: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento; es decir, el énfasis en hacer un buen trabajo y el estímulo que representan las metas personales y grupales.

5. SOPORTE: Es el sentimiento de los trabajadores sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Hace énfasis en el apoyo mutuo, tanto en niveles superiores como inferiores.

6. CONFLICTO: Es el sentimiento de los miembros de la organización de que tanto iguales como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen a enfrentar y solucionar los problemas. Es hacer énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

7. CALOR HUMANO: Corresponde a la percepción, por parte de los miembros de la empresa, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable, grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.

8. IDENTIDAD: Es el sentido de pertenencia que tienen los empleados para con la organización. Es sentirse parte valiosa e importante de la empresa. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la compañía.

9. RECOMPENSA: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la empresa utiliza más el premio que el castigo.

Lo más resaltante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y un reflejo exacto de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Brunet (1999), cita un estudio realizado por los investigadores estadounidenses George Litwin y Robert Stringer (1968), que es probablemente el más extenso que se haya realizado hasta ahora en el ámbito del Clima Organizacional. En este estudio, se analizó la función del clima como una variable interpuesta entre varios estilos de liderazgo y su influencia sobre la motivación y la satisfacción de los empleados. Para realizar su investigación, crearon tres empresas simuladas que debían funcionar y competir en un mercado competitivo y real, en las cuales variaban el estilo de liderazgo en cada una de ellas.

Las empresas fueron llamadas British Radar, Balance Radar y Blazer Radar y cada una estaba integrada por quince miembros además de un presidente nombrado por el equipo investigador. A excepción de la diferencia entre los estilos de liderazgo

de los presidentes, las variables principales eran prácticamente iguales. En la primera organización, British Radar, el presidente insistió en mantener una estructura rígida, posiciones y funciones perfectamente asignadas, autoridad en las posiciones, sanciones por incumplimiento de las reglas y comunicaciones verticales muy formales.

El presidente de Balance Radar propuso una estructura organizacional informal y solicitó la participación de los miembros de la empresa en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la cooperación y las relaciones amistosas y cordiales en todos los niveles; en general, existía una atmósfera agradable y estimulante, de pocos conflictos y muy pocas sanciones.

Por su parte, el presidente de la tercera empresa, Blazer Radar, insistió en la productividad, en el establecimiento de metas, en la recompensa en forma de aumentos de salarios y promociones; se fomentó la ayuda mutua, la cooperación, el apoyo y por lo general, se trabajó en equipo para afrontar los “problemas de la tarea”.

Para corroborar la predicción de que los estilos de liderazgo darían como resultado diferentes climas que estimularan la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de realización, Litwin y Stringer (1968) realizaron una encuesta para medir las percepciones de los empleados con referencia a las nueve dimensiones explicadas con anterioridad, encontrando que, en los tres negocios simulados, los climas diferían mucho entre sí en todas las dimensiones.

Los integrantes de la empresa British Radar percibieron el Clima Organizacional como altamente estructurado y con pocas oportunidades para demostrar la responsabilidad individual. Las relaciones entre subalternos y superiores eran distantes y aisladas y se presentaron gran cantidad de conflictos interpersonales a pesar de que se hicieron innumerables esfuerzos para impedirlos.

Los miembros de la empresa Balance Radar, percibieron su Clima como poco estructurado, participativo y de cooperación, bastante cordial y amistoso y con recompensas, sin sanciones ni críticas.

Por último, en Blazer Radar; en la última de las empresas, el Clima se percibió como poco estructurado, con fuertes normas de responsabilidad, aceptación de riesgos y con incentivos hacia la iniciativa personal; se ofrecieron recompensas, pero también se hicieron críticas a los individuos que presentaban un bajo desempeño, existiendo en la empresa pocos conflictos.

Litwin y Stringer (1968), citado por Brunet (1999), no sólo demostraron que el liderazgo afecta significativamente el Clima Organizacional sino que también estos distintos Clima se asocian con ciertos resultados finales. En British Radar, el rendimiento y la satisfacción fueron muy bajos. En Balance Radar la productividad fue baja, la innovación moderadamente alta y la satisfacción en el empleo muy alta. En Blazer Radar, tanto la productividad, la innovación y la satisfacción en el empleo fueron muy altas. Así pues, el Clima enlazaba factores organizacionales formales (como el liderazgo) con factores individuales (como el espíritu de trabajo y la productividad de los empleados) demostrando que el clima es una variable que media entre ambos y que es a la vez causa y efecto de los cambios organizacionales.

Por otro lado los investigadores Halpin y Crofts (citados por Dessler,1997) proponen el diseño del cuestionario basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son:

1. Desempeño: Implicación del personal docente en su trabajo.

2. Obstáculos: Sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias.
3. Intimidad: Percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales.
4. Espíritu: Satisfacción de las necesidades sociales de los docentes.
5. Actitud Distante: Comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes.
6. Importancia de la Producción: Comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director.
7. Confianza: Esfuerzos del director para motivar al personal docente.
8. Consideración: Referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

Y los investigadores Pritchard y Karasick de igual manera citados por Dessler (1997) proponen que el diseño del cuestionario se base en once dimensiones:

1. Autonomía
2. Conflicto
3. Cooperación
4. Relaciones Sociales
5. Estructura
6. Remuneración

7. Rendimiento
8. Motivación
9. Status
10. Centralización de la Toma de Decisiones
11. Flexibilidad de Innovación.

2.2.Cambio Organizacional

La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser " quien no se adapte al cambio morirá en el camino". Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

Según Gómez (1994), la organización es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. El mayor nivel educativo, la superación de las ideas pesimistas sobre el hombre y su relación con el trabajo, la misma dinámica del mercado cada vez más exigente respecto a la calidad de la respuesta de la organización posibilitan e, incluso, exigen, por una parte, la incorporación de las

preocupaciones de las personas y grupos en el sistema de objetivos de la organización, y por otra, la implicación y compromiso de todas las personas en ella.

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios; es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad (Stewart, 1992).

La supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios (Morales, 1993).

2.3.Flexibilidad Organizacional

Richard D'Aveni citado por Burke (1988), acuñó la palabra "hipercompetencia" para referirse a la creciente complejidad y dinamismo del mundo de los negocios durante las últimas décadas. La realidad del nuevo negocio hipercompetitivo, a partir de los años noventa, se ha caracterizado por cambios en el entorno, en la forma en que las empresas se organizan y en el estilo de gestión.

Detrás de estas demandas se encuentra un nuevo interés por la adaptación y, en particular, por la flexibilidad en las empresas. Por lo tanto, definimos *flexibilidad organizacional* a un conjunto de capacidades organizacionales y directivas que permiten a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

En una investigación escrita por el profesor Andrew Pettigrew, citado por Burke (1988), se encontraron cinco factores determinantes de la flexibilidad organizacional que se relacionan entre sí: la diversidad del equipo directivo, el nivel de inserción en la macrocultura de la industria, el grado de centralización y formalización en la toma de decisiones, el análisis del entorno de la empresa y la identidad de la organización.

1. Diversidad del equipo directivo: Las empresas flexibles contaban con un equipo directivo más heterogéneo, con antecedentes y experiencias distintas. Por el contrario, la alta dirección de las empresas menos flexibles se caracterizaba por ser más homogénea.
2. Inserción en la Macrocultura: Este factor refleja las presiones institucionales que se ejercen sobre la organización y la velocidad con la que puede adoptar nuevas estrategias. Las empresas flexibles de nuestro estudio pudieron evitar presiones institucionales. Las empresas menos flexibles tendían a copiar las estrategias de los líderes de la industria. Por el contrario, la baja inserción en la macrocultura en las empresas flexibles les permitía ser las primeras en realizar cambios estratégicos.
3. Centralización y formalización de la toma de decisión: La centralización refleja el grado de dispersión o concentración de autonomía de la toma de decisión. La formalización pone de manifiesto el énfasis en reglas,

procedimientos y controles. Las empresas flexibles tenían altos niveles de centralización estratégica y, al mismo tiempo, baja centralización operativa. Estas empresas comenzaron un proceso de delegación y reformas estructurales de gran alcance, que les permitieron una rápida capacidad de respuesta. Las empresas menos flexibles, por otra parte, eran fuertemente centralizadas y tenían altos niveles de formalización. Esto generaba "rigidez en la toma de decisiones".

4. Análisis del entorno: Al examinar el entorno, las empresas flexibles podían anticipar los cambios en la industria y, por lo tanto, responder con mayor celeridad a cualquier amenaza u oportunidad.
5. Identidad organizacional: Las empresas flexibles tenían una muy fuerte identidad, fortalecida por un conjunto de valores duraderos. Los viejos valores se mantenían, a la vez que se incorporaban los nuevos. Las empresas menos flexibles rechazaban los valores de la generación anterior con la consecuencia de la pérdida de la identidad, del conjunto de valores esenciales de la empresa y la dificultad para llevar a cabo procesos de cambio.

Los determinantes de flexibilidad organizacional señalados fueron decisivos para la adaptación y el éxito de las empresas bajo condiciones de presión competitiva. Uno se puede preguntar cuántas de estas capacidades hay en nuestra organización. ¿La dirección de nuestra compañía es diversa, como para aportar nuevas ideas y dinamismo? ¿Estamos siguiendo a los líderes de nuestra industria o estableciendo las nuevas tendencias? ¿Nuestra organización es vertical o permite el surgimiento de la comunicación horizontal, la delegación y la autonomía? ¿Estamos anticipando los cambios en el sector o sólo reaccionamos después de que los hechos sucedieron? Finalmente: el contenido de nuestros valores ¿apoya o impide el cambio?

2.4. Los retos del aprendizaje organizacional

Senge (1992) autor de *La Quinta Disciplina*, comenta que para muchas personas en los negocios, aprender significa entrenar. Ven el aprendizaje como un adorno, sin vínculo con los resultados, sean de negocios o de otro tipo. En el peor de los casos, aprender significaría “absorber información”: escuchar a un profesor o leer un texto asignado, sin relación alguna con el futuro que uno está creando. Pero aprender es aumentar la capacidad mediante la experiencia ganada siguiendo una determinada disciplina. El aprendizaje siempre ocurre en el tiempo y la vida real, no en el salón de clase ni en sesiones de entrenamiento. Este tipo de aprendizaje puede ser difícil de controlar, pero genera conocimiento que dura; aumento de capacidad para la acción eficiente en situaciones que tienen importancia para el aprendiz.

Todas las organizaciones aprenden, en el sentido de que se adaptan a la medida que el mundo cambia a su alrededor, pero algunas son más rápidas y eficientes aprendices. La clave está en ver el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano. El aprendizaje no es una cuestión de buenas intenciones y hay varios obstáculos en el camino. Se ha hecho costumbre, por lo menos en la cultura occidental, a que en cuanto oímos la palabra “reto” nos preparamos para superar obstáculos. El historiador Arnold Toynbee, citado por Peter Senge (1992) propuso la tesis de reto y respuesta; que las civilizaciones sostienen su existencia en virtud de su desarrollo creativo en respuesta a nuevos retos en grande escala, los cuales a su vez suelen ser consecuencia de su desarrollo previo. En este sentido, los retos son oportunidades para mejorar, para ejercer nuestra atención, comprensión y creatividad. Peter Senge (1992) describe los 10 retos principales que se presentan en toda organización durante un proceso de aprendizaje, cada uno nace de la limitación distinta del aprendizaje y el cambio.

1. No tenemos tiempo para eso. El reto de control de nuestro tiempo. Los que toman parte en una iniciativa de cambio necesitan suficiente flexibilidad para dedicar tiempo a la reflexión y la práctica.
2. No tenemos ayuda. Los retos de inadecuado entrenamiento, guía y apoyo para grupos innovadores, y de desarrollar recursos internos para crear capacidad.
3. Esto no es pertinente. El reto de lo que es improcedente: defender el cambio planteando claramente un enfoque apropiado para el negocio y mostrando por qué nuevos esfuerzos tales como desarrollar cambios de aprendizaje, son pertinentes para las metas comerciales.
4. Esto de aprender es... El reto del temor y la ansiedad: temores de exposición, vulnerabilidad e incapacidad, iniciados por el conflicto entre niveles crecientes de franqueza y apertura y bajos niveles de confianza entre los miembros de los grupos pilotos.
5. Esto no está funcionando... El reto de evaluación negativa del progreso: la desconexión entre las maneras tradicionales de la organización para medir el éxito (tanto las medidas mismas como el horizonte de tiempo) y las realizaciones de un grupo piloto.
6. No cumplen lo que prometen. El reto de la claridad y la consecuencia de la administración; la incongruencia entre la conducta y los valores que se defienden, especialmente para los campeones del cambio.
7. Nosotros lo estamos haciendo bien/Ellos no comprenden. El reto del aislamiento y arrogancia que aparece cuando los verdaderos creyentes dentro del grupo piloto se enfrentan a los incrédulos fuera del grupo. Los retos de rediseñar y

repensar aparecen cuando las iniciativas de cambio alcanzan más amplia credibilidad y se enfrentan a la estructura interna y las prácticas de la organización.

8. ¿Quién está encargado de esto? El reto de la estructura existente de gobierno y el conflicto entre los grupos pilotos que buscan mayor autonomía y los directivos que se preocupan de que ésta pueda llevar al caos y a la fragmentación interna.

9. Seguimos inventando la rueda. El reto de difusión, el no poder traspasar conocimientos a través de las fronteras organizacionales, dificultando así que los que pertenecen a un mismo sistema aprovechen recíprocamente los éxitos que otros obtienen.

10. ¿Adónde vamos? ¿Para qué estamos aquí? El reto de la estrategia y propósito organizacional: revitalizar y repensar los objetivos de la compañía, su contribución a la sociedad y su identidad.

2.5. Fusiones y Adquisiciones

Welch (2005) distingue dos transformaciones organizacionales importantes: el crecimiento orgánico y las fusiones y adquisiciones. Uno de los aspectos más estimulantes del mundo empresarial es empezar algo nuevo desde el interior de algo antiguo, lanzar una línea de productos o un servicio, por ejemplo, o entrar en un nuevo mercado global. No solo es sumamente divertido, sino también una de las vías más provechosas de expansión. Otra vía para crecer es, por supuesto, mediante fusiones y adquisiciones.

En lo que respecta a empezar algo nuevo desde una empresa establecida, es más fácil decirlo que hacerlo por una buena razón: requiere que los directivos actúen en contra de muchos de sus instintos más juiciosos. Por ejemplo, pocos directores

sienten el deseo imperioso de enviar a sus mejores empleados al otro lado del mundo para que formen una empresa industrial, o de invertir dinero de Investigación y Desarrollo en una arriesgada nueva tecnología. Tampoco hay muchos que sientan la urgencia de dar una enorme libertad de acción a los nuevos negocios, sean nacionales o extranjeros. No obstante, para que un nuevo negocio tenga posibilidades de éxito, es imprescindible concederle cierta libertad, gastar dinero en él, y apoyarlo con más palabras y durante más tiempo de lo que nos dicte la comodidad.

Gestionar el primer año de una línea de productos de 50.000 dólares es más difícil que gestionar un negocio de 500 millones de dólares que lleva veinte años funcionando. Abrirse al mercado global es también un paso muy complejo. Tanto los nuevos negocios como las nuevas empresas globales tienen pocos clientes y escasas rutinas; tampoco existen mapas que señalen la ruta más rápida a la rentabilidad; por estos motivos, necesitan un tratamiento especial. Y, con excesiva frecuencia, no lo consiguen. A lo largo de los años, fui testigo del lanzamiento de incontables nuevos negocios en General Electric, muchos de los cuales se expandieron de forma global.

Las empresas, a la hora de emprender un nuevo negocio, suelen cometer tres errores. En primer lugar, no le dedican los recursos adecuados, sobre todo en lo referente al personal. Segundo, no hablan lo suficiente de lo prometedor o lo importante que es el nuevo negocio. En tercer lugar, limitan la autonomía de expansión del nuevo negocio.

A continuación se presentan tres directrices para hacer del crecimiento orgánico una propuesta ganadora. Como es de esperar, son remedios para los errores antes descritos.

Primera Directriz: invertir mucho inicialmente y situar a los mejores y más entusiastas en los puestos de responsabilidad.

Segunda Directriz: Armar un exagerado revuelo sobre el potencial y la importancia del nuevo negocio.

Tercera Directriz: si hay que pecar de algo, que sea de conceder un exceso de libertad; hay que intentar no entrometerse en el camino del nuevo negocio.

Por el lado de las fusiones y adquisiciones, Welch (2005), menciona: todos hemos presenciado el gran revuelo que se desata ante la fusión de dos empresas: la conferencia de prensa, el cotilleo, los rumores, el vigoroso estrechar de manos, los focos de televisión, los titulares satinados que anuncian el nombre de la nueva empresa. Entonces aparecen las estrellas del espectáculo: los directores generales de ambas partes con una amplia sonrisa, dándole palmaditas en la espalda y hablando de un mundo feliz de sinergias, ahorro de costos e incremento del valor patrimonial.

Además de la emoción, también se vive el cansancio, en ocasiones bien visibles en los rostros de los directores generales. Han pasado semanas, si no meses, de trabajo contra reloj y negociaciones por cada céntimo y también, cómo no, de decisiones acerca de quién dirigirá qué. No obstante, por lo general todo lo que se ve en el anuncio de una fusión es alegría y alivio. La batalla ha terminado y ha llegado el momento de cobrar la recompensa. Pero en realidad la batalla no ha hecho más que empezar y la recompensa solo llegará después de mucho sudor, sangre y lágrimas.

El primer día de la fusión es una gran fiesta, el segundo empieza la limpieza. Las personas del lado adquirente tienen montañas de trabajo ante sí y, aunque se muestren optimistas, siempre hay una corriente subyacente de nerviosismo en los despachos. Cada fusión promete ahorro de costos y, aunque se haya formado parte del equipo que ha cerrado el trato y se haya trabajado día y noche para cuadrar números que lo justifiquen, una pequeña parte de nosotros siempre se pregunta si los ahorros

articulados no acabarán significando la pérdida del puesto de trabajo, o el de nuestro jefe, o el de nuestro mejor amigo al otro lado del pasillo, o el del empleado al que se ha apoyado durante un año.

Para la parte adquirida, el nerviosismo en los despachos no es subyacente, sino una verdadera marejada. Todos están aterrorizados ante la perspectiva del despido y, aunque el propio puesto de trabajo se sepa a salvo, de pronto la vida se ha vuelto muy compleja. Una fusión puede sentirse como una muerte. Todo aquello por lo que se ha trabajado, toda relación que se ha forjado..., de pronto se vuelven nulos, vacíos. Se tiene la sensación de que nada volverá a ser como antes. Para colmo, el segundo día de la fusión, todos los periodistas especializados en economía y los analistas de Wall Street cuestionan los fundamentos del trato y nos recuerdan que muchas fusiones fracasan.

Las fusiones fracasan. El camino es particularmente difícil para las fusiones forjadas para captar beneficios de la convergencia de industrias o sinergias de ingresos. El éxito es más fácil cuando una fusión se basa en la reducción de costos derivada de la combinación, en que la sinergia de ingresos solo se considera una mera bonificación añadida. En cualquier caso, el éxito de una fusión nunca es sencillo. A pesar de ello, las empresas insisten en fusionarse..., y deben hacerlo.

Anteriormente dijimos que el crecimiento orgánico es muy conveniente. Toda empresa debe tener la paciencia necesaria para centrarse e invertir en la innovación que conduce hasta él. Sin embargo, las fusiones y las adquisiciones suponen una forma más rápida de expansión. Amplían rápidamente el ámbito geográfico y tecnológico; también atraen nuevos productos y clientes. Asimismo, cabe destacar que las fusiones permiten de forma instantánea que una empresa mejore su plantilla; de pronto cuenta con el doble de personas para formar un equipo.

Por todo lo anterior, las fusiones realizadas con éxito crean una dinámica donde $1+1=3$ y catapultan la competitividad de la empresa literalmente de la noche a la mañana. Solo es cuestión de hacerlo bien.

Escobar (2005), haciendo referencia a Durand rt. J. Latsha. Fusions, Scissions et apports partiels d'actifs, define el proceso de fusión como: “la reunión de dos o más compañías independientes en una sola; es decir, es la reunión de dos o más sociedades preexistentes, bien sea que una u otra sea absorbida por otra o que sean confundidas para constituir una nueva sociedad subsistente y esta última hereda a título universal los derechos y obligaciones de las sociedades intervinientes.

Escobar (2005), indica, “Constituye una fusión la absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, y realizada mediante el aporte de los bienes de ésta a la segunda sociedad. Igualmente, puede hacerse ésta mediante la creación de una nueva sociedad, que, por medio de los aportes, absorba a dos o más sociedades preexistentes.

Características de las fusiones

- a. Disolución de la sociedad absorbida que desaparece.
- b. Transmisión de la universalidad de los bienes de la sociedad absorbida a la sociedad absorbente.
- c. Los accionistas de la sociedad absorbida devienen en socios de la absorbente.
- d. Las fusiones son operaciones generalmente practicadas en periodos de expansión económica o de crisis.
- e. La transferencia de todo el patrimonio activo y pasivo de las sociedades absorbidas a las sociedades absorbentes o de las sociedades a fusionarse a la nueva sociedad.
- f. La disolución sin liquidación de las sociedades absorbidas a fusionarse.

- g. La atribución inmediata a los accionistas o de las sociedades absorbidas o de las sociedades fusionantes de acciones de la sociedad absorbente o de la sociedad nueva.

Escobar (2005), señala que las fusiones pueden clasificarse de diferentes maneras:

- a) Según el código de comercio Francés, la fusión puede ser de dos tipos:
 - *Fusión Pura*: Dos o más compañías se unen para constituir una nueva. Estas se disuelven pero no se liquidan.
 - *Fusión por absorción*: una sociedad absorbe a otra u otras sociedades que también se disuelven pero no se liquidan.
- b) De igual manera Escobar (2005), comenta que según Tellado hijo (1999), considera que la fusión puede llevarse a cabo de dos maneras:
 - *Fusión “Por Combinación”*: consiste en que dos o más compañías se unen para construir una nueva. Estas se disuelven simultáneamente para constituir una compañía formada por los activos de los anteriores, mediante la atribución de acciones de la compañía resultante a los accionistas de las disueltas. La disolución de las compañías fusionadas, si es anterior a la formación de la compañía nueva, se puede convenir bajo la condición suspensiva de la Fusión.
 - *Fusión “Por Anexión”*: una o varias compañías disueltas para ello, aportan su activo a otra ya constituida y con la cual forman un solo cuerpo. La compañía absorbente ha aumentado su capital mediante la creación de acciones que atribuyen a los accionistas de las compañías anexadas, en representación de los aportes efectuados para la Fusión. Las Fusiones pueden reunir sociedades de la misma forma o de las formas

diferentes. Pero una Fusión entre una sociedad y una asociación no sería posible.

c) Según la competencia e interés comercial, existen tres tipos de Fusiones:

- *Fusión Horizontal*: dos sociedades que compiten en la misma rama del comercio. Las empresas ocupan la misma línea de negocios, y básicamente se fusionan porque:
 - Las economías de escala son su objetivo natural.
 - La mayor concentración en la industria.
- *Fusión Vertical*: una de las compañías es cliente de la otra en una rama del comercio en que es suplidora. El comprador se expande hacia atrás, hacia la fuente de materia primas, o hacia delante, en dirección al consumidor.
- *Conglomerado*: estas compañías ni compiten, ni existe ninguna relación de negocios entre las mismas. Los arquitectos de estas fusiones han hecho notar las economías procedentes de compartir servicios centrales como administración, contabilidad, control financiero y dirección general.

Formas básicas de adquisiciones

- **Fusión o consolidación**: La consolidación es lo mismo que una fusión excepto por el hecho de que se crea una empresa totalmente nueva, pues tanto la que adquiere como la adquirida terminan su existencia legal anterior y se convierten en parte de la nueva empresa. En una consolidación, la distinción entre la empresa que nace la adquisición y la empresa que adquirida no es de importancia; sin embargo, las reglas que se aplican son básicamente las

mismas que las fusiones. También, en ambos casos, las adquisiciones dan como resultado diversas combinaciones de los activos y pasivos de las dos empresas.

- Adquisiciones de acciones: consiste en comprar las acciones con derecho de voto entregando a cambio efectivo, acciones de capital y otros valores. El procedimiento de compra suele comenzar con una oferta privada afectada por la administración de una empresa a otra. La oferta es comunicada a los accionistas de la empresa fijada como blanco de adquisición por medio de anuncios públicos, tales como la colocación de avisos en los periódicos.
- Adquisición de activos: estas adquisiciones implican la transferencia de títulos de propiedad. Los procedimientos pueden resultar costosos. Una empresa puede adquirir otra compañía comprando la totalidad de sus activos y para ello se requerirá del voto formal de los accionistas de la empresa vendedora.
- Fusión por Incorporación: Es cuando dos o más Instituciones existentes se reúnen para constituir una Institución de nueva creación, originando la extinción de la personalidad Jurídica de las Instituciones incorporadas y la transmisión a título Universal de sus patrimonios a la nueva sociedad.
- Fusión por Absorción: Es cuando una o más instituciones son absorbidas por otra institución existente, originando la extinción de la personalidad jurídica de las instituciones absorbidas y donde la institución absorbente asume a título universal de sus patrimonios a la nueva sociedad.

Gestión del cambio en fusiones y adquisiciones

El cambio inducido por una fusión o adquisición significa pasar de un pasado conocido a un futuro esencialmente desconocido, ya sea porque en el momento del acuerdo no existen planes detallados o porque están incompletos. El futuro de las organizaciones que se fusionan puede estar perfectamente claro para los actores clave activamente implicados en el proceso, sin embargo son pocas las personas que en la firma compradora conocen los planes de futuro, mientras que en la firma adquirida puede ser un completo misterio.

La tarea básica durante la fase de transición es definir con claridad y comunicar efectivamente la visión de futuro a todos los interesados en el éxito de ambas organizaciones. Como en todo esfuerzo de gestión del cambio, la gestión de la fase de transición en el proceso de fusión está sujeta a trampas. La falta de atención dedicada

a la puesta en práctica del cambio, frente a la destinada a la elaboración de los objetivos. Esto no es ajeno a las fusiones y adquisiciones, en las que se dedica poca atención, recursos y tiempo, a las fases de transición e integración.

No es extraño que algunos empleados abandonen la organización como consecuencia de la fusión, mientras que aquellos que permanecen en la firma deben adaptarse a los cambios. La fusión o adquisición se hace “para” el personal, no “con” el personal.

2.6. Supervivencia en las empresas e instituciones basada en los principios de De Geus.

Según De Geus (1997), en el mundo de las instituciones, las corporaciones comerciales son nuevos entrantes. Su historia comprende solo 500 años de actividad en el mundo occidental, una fracción muy pequeña de la existencia de la civilización humana. En este tiempo, tales empresas han sido exitosas como productoras de riqueza material. Aún si se miran desde lo más alto de su potencial, la mayoría de las corporaciones comerciales presentan fallas dramáticas o, en el mejor de los casos, un desempeño muy por debajo de dicho potencial. La mayoría sobreviven en una primera etapa de evolución, se desarrollan y explotan solo una fracción de su potencial. Como prueba, solo es necesario considerar su alta tasa de mortalidad.

La expectativa de vida de una corporación multinacional promedio, según Fortune 500 y sus equivalentes, es de entre 40 y 50 años. Esta figura se basa en encuestas realizadas sobre el nacimiento y muerte de cientos de corporaciones. Un tercio de las corporaciones que aparecían en Fortune 500 de 1970, habían desaparecido para 1983, adquiridas, fusionadas o fragmentadas en pedazos. Los seres humanos han aprendido a vivir 75 años o más, pero muy pocas compañías logran llegar florecientes a esa edad.

Hay muy pocas. La compañía Stora, por ejemplo, es uno de los mayores fabricantes de químicos, pulpa y papel, la cual como empresa pública desde sus comienzos más tempranos, ha logrado sobrevivir por 700 años, desde sus comienzos más tempranos cuando era una compañía minera de cobre en Suecia Central. El grupo Sumitomo tiene sus orígenes en un taller de fundición del cobre, fundado por Rieron Soga en el año 1590. Hay bastantes ejemplos como este que sugieren que la vida promedio de una corporación pudiera llegar a superar los dos o tres siglos.

Fortune 500, comenta que las implicaciones estadísticas son deprimentes. Entre los siglos de vida de Stora y Sumitomo, y el promedio de expectativa de vida entre 12,5 y 40 años, existe una brecha el enorme desperdicio del potencial que han hecho exitosas a otras empresas. El daño no es solamente cuestión de cifras de Fortune 500; la vida de los trabajadores, las comunidades y las economías resultan altamente afectadas, inclusive devastadas por la muerte prematura de las corporaciones. Por otro lado, pareciese que hubiese algo sobrenatural en las empresas que logran superar, inclusive por siglos, estas esperanzas de vida.

La pregunta es entonces ¿por qué la mayoría de las corporaciones muere tan prematuramente? Hay mucha especulación al respecto y el área evidentemente requiere más investigación. Sin embargo, existe evidencia acumulada que las corporaciones fallan porque el lenguaje gerencial es demasiado estrecho, basado en las cosas y lenguaje económicos prevalecientes. Para apuntar en otra dirección, las compañías mueren porque sus gerentes se focalizan en la actividad económica de producción de bienes y servicios, y se olvidan de la verdadera naturaleza de una comunidad de humanos. Inclusive, el establecimiento legal, los educadores de negocios y las comunidades financieras, todas juntas contribuyen a que las corporaciones caigan en este fatal error.

Royal Dutch/Shell, es una de las tres corporaciones mundiales en el mundo, en su tamaño, compuesta internamente por más de 300 compañías en más de 100 países, alrededor del mundo. La historia de Shell data de 1890. Sus fundadores británicos comenzaron como vendedores de petróleo para las lámparas, mientras que los fundadores holandeses importaban kerosén de Sumatra. Desde el mismo momento en que ambos grupos se fusionaron, en 1906, Shell se convirtió en el mayor productor y comercializador mundial de aceite derivado y petróleo crudo. Esto fue verdad hasta los años 70. Entonces, la presión de la crisis energética, hizo que tanto sus gerentes como los gerentes de otras compañías petroleras comprendieran la necesidad de la diversificación. En consecuencia, entraron en los negocios de los metales, plantas nucleares, y otros negocios que eran nuevos para ese momento, con lo cual lograron variados grados de éxito.

Welch (2005), en un comentario de Warren Buffet, durante su larga carrera de cuarenta años al frente de General Electric, ha conducido a su empresa a ser líder en todos los mercados mundiales, pese a una feroz competencia. Su estilo directo, basado en la honradez y en el buen hacer, se ha constituido en un modelo a seguir en el mundo empresarial.

En los negocios, ganar es fabuloso porque si las empresas ganan, la población prospera y crece. Hay más oportunidades para todos y en todas partes. Las personas se sienten optimistas sobre su futuro; tienen recursos para enviar a sus hijos a la universidad, pagar una buena mutua médica, comprar una segunda residencia y tener una jubilación cómoda y segura.

Cuando las empresas fracasan, todos reciben el golpe. La población siente miedo, su seguridad financiera mengua y disponen de menos tiempo y dinero para ayudar a los demás. Si no tienen trabajo no pagan impuestos.

2.7. Generación: Los Viejos y los Nuevos

Zemke (2000) afirma que, en los lugares de trabajo existe un problema. No se deriva de la reducción, la reestructuración, el cambio, la tecnología o la competencia extranjera. Tampoco es resultado de jefes puntillosos, de la mala ventilación, la envidia o la avaricia. Se trata de un problema de valores, ambiciones y punto de vista, de forma de pensar, de cuestiones demográficas y de generaciones en conflicto.

Es verdad que desde siempre, en una misma organización coexistían distintas generaciones. Pero, en general, estaban separadas por la estratificación organizativa. La mezcla generacional no era frecuente y, cuando se producía, estaba profundamente regida por la formalidad y el protocolo. Los empleados mas antiguos no compartían sus opiniones ni solicitaban apoyos cuando debían tomar decisiones. Los más jóvenes, se guardaban sus dudas o quejas o, a lo sumo, las compartían con los que estaban en un mismo nivel (Zemke 2000).

En la actualidad, en el mundo laboral, basado en la información y la separación social ya no son poderosas barreras que impidan la mezcla generacional. El nuevo lugar de trabajo, más horizontal, más compacto, ha mezclado las generaciones en proporciones muy diferentes (Zemke 2000).

El merito se ha convertido en un factor decisivo para el avance; el tiempo y cualquier otra variable han sido desplazados. Uno de los resultados de esta mezcla generacional accidental es la creatividad, o por lo menos debiera serlo. Personas con distintas perspectiva siempre generan la posibilidad de contar con diferentes ideas para resolver problemas o para encarar proyectos futuros. Pero puede darse un

resultado desafortunado, que disminuya la colaboración creativa y positiva: el conflicto entre las generaciones. Las diferencias de valores y puntos de vista, en las formas de trabajar, de hablar y de pensar, hacen que las personas se opongan una a otras y que atenten contra los intereses de la organización (Zemke 2000).

2.8. Teoría de las Siete Leyes del Caos en las Organizaciones según Briggs and Peat

Según Briggs and Peat (1999), el caos se menciona en los primeros textos sagrados a la hora del obligado comentario sobre la creación del mundo. En efecto, el gran mérito de la divinidad está justamente en estimular el tránsito desde el caos (entendido como un desorden sin sentido) hasta la realidad que vemos: una naturaleza llena de plantas, animales y personas, curiosas criaturas estas últimas, por cierto, capaces de maravillarse por la armonía universal. Durante siglos, el pensamiento de filósofos y científicos ha considerado el caos el adversario a batir. Cada nueva ley de la naturaleza hacía retroceder el caos, toda regla moral lo era contra el caos, incluso el parlamento, cuando legisla, lo hace para ahuyentar el caos.

Hoy se entiende por caos una disciplina científica dedicada, justamente, a la comprensión de la complejidad del mundo, sus procesos creadores e innovadores. Ahora no se trata, como en la antigüedad, de describir el desorden que solo un dios podía romper, sino de sustituir, en todo caso, el papel de éste.

La ciencia ha cambiado rápidamente sus esquemas conceptuales. Hubo un tiempo en que la física solo manejaba leyes deterministas que ignoraban totalmente la contingencia. Luego pactó con el azar. Incluso llegó a burlarse del azar, tras definir el concepto de probabilidad, la ciencia consiguió volver a dominarlo con ecuaciones tan deterministas como antes.

Las ecuaciones de la teoría del caos todavía son deterministas. Sin embargo, el salto consiste en que, sencillamente, ahora reconocemos el derecho de la naturaleza a su ración de contingencias. En las situaciones de procesos caóticos, el azar, las fluctuaciones o como se quiera llamar a esa razón de mínima contingencia, pueden arrastrar un sistema hacia estados totalmente impredecibles y ser justamente ellas las que se erigen en protagonistas y deciden el futuro.

Briggs and Peat (1999) detallan, una a una, cada ley y su efecto, de lo que se tomaron las anotaciones mas relevantes para el tema bajo estudio. Briggs y Peat, sugieren el siguiente modelo para correlacionar las siete leyes fundamentales del caos, con los efectos que las mismas producen en una persona o en un equipo, una vez que se introduce:

Ley del Caos	Efecto
Ley del vértice	Creatividad
Ley de la Influencia Sutil	Uso del efecto mariposa
Ley de la creatividad y la renovación colectivas	Seguir el curso de la corriente
Ley de lo simple y lo complejo	Explorar qué hay en el medio
Ley de los fractales y la razón	Observar el arte de la nueva realidad
Ley de los rizos fractales de la duración	Situarse dentro de cada tiempo
Ley de la corriente de una nueva percepción	Unión de las partes con el todo (La sinergia caótica)

Tabla 1 Modelo de las 7 leyes del caos y su influencia en las personas y organizaciones
Fuente: Briggs and Peat (1999)

Ley del vórtice (identificación de la creatividad)

Briggs and Peat (1999) comenta que “Un buen ejemplo del amplio espectro de los sistemas caóticos lo constituye un río. Durante el tiempo caluroso del verano,

un río discurre lentamente. Allí donde encuentra una roca, el agua se divide y fluye suavemente. Pero en la primavera, después de las fuertes lluvias características de la estación, el río tiene un comportamiento muy distinto. En esas circunstancias, una parte del río discurre un poco más rápidamente que otra zona próxima a ella, y actúa para acelerar la corriente que la rodea, que a su vez, ejerce una resistencia frente a esa parte más rápida. Cada parte del río actúa como un efecto perturbador sobre las otras partes. Por otro lado, los efectos de esas perturbaciones se retroalimentan constantemente. El resultado final es la turbulencia, un movimiento caótico en el que hay diferentes zonas moviéndose a diferentes velocidades” (p. 18).

“A medida que la corriente rápida del río se aproxima a la roca, se arremolina y se vuelve sobre sí misma. Detrás de la roca ha nacido un vórtice y se mantiene como una forma muy estable. El río está mostrando todas las características del caos. Su conducta, sumamente compleja, incluye las corrientes aleatorias e imprevisibles, los remolinos y los vórtices estables” (p. 19). Briggs and Peat (1999), desarrollan todo un razonamiento para controlar ‘este río’ utilizando los principios de retroalimentación. Una retroalimentación negativa atenúa los efectos y una retroalimentación positiva amplifica los efectos. Toma un símil de un director de orquesta haciendo que la intensidad suba o baje, pero manteniendo la belleza de la armonía de toda la pieza.

Ley de la influencia sutil (identificar los efectos mariposa)

El batir de una mariposa no parece tener mucho poder. Pero un viejo proverbio chino dice que el poder de las alas de la mariposa puede percibirse en el otro lado del mundo. Briggs and Peat (1999), haciendo referencia en su texto comenta que “la intuición científica acerca del efecto mariposa se produjo a raíz de los trabajos de **Edgard Lorenz**, un meteorólogo al que se considera, como uno de los creadores de la teoría del caos. **Lorenz** estaba probando un modelo simple de predicción

atmosférica. El modelo comprendía tres tipos de datos: la velocidad del viento, la presión del aire y la temperatura, y los insertaba en tres ecuaciones que se mezclaron de tal modo que los resultados de una ecuación fueron introducidos en los otros como datos sin precisar y entonces se repetía el proceso; es decir, se construyó un rizo retroalimentador matemático. De esta forma, los datos de una situación atmosférica determinada fueron dando vueltas y vueltas en una simulación de cómo sería el tiempo atmosférico futuro” (p. 43).

Una de las primeras formas, sugeridas por Briggs and Peat (1999), bajo esta modalidad, son las figuras de poder. El poder entendido como una importante expresión del arraigado deseo humano de impactar a los demás y sentirse en contacto con ellos.

Lo que se intenta equilibrar es la necesidad de la estabilidad colectiva frente a la necesidad de libertad y de creatividad en el individuo. Inevitablemente se produce un desequilibrio entre quienes tienen el poder para influir en la organización y aquellos que carecen de él. A menudo suele suceder que aquellos individuos que se sientan inseguros y sin contacto con sus iguales sean precisamente los que más busquen el poder.

Briggs and Peat (1999), proponen usar el modelo para controlar la ambivalencia entre el poder que se concentra en la idea de control, de imposición del deseo individual, incluso destruyendo lo que haga falta, si fuera necesario y el poder que se requiere para sobrevivir como organización, canalizar las corrientes para las actividades diarias, realizar tareas y comercializar los productos.

Ley de la creatividad y la renovación colectivas (Seguir la corriente)

Briggs and Peat (1999), hace referencia a esta ley, comentado que “Wilfred Pelletier, un indígena americano de la comunidad ojibway, al norte del Lago Hurón, dice que su comunidad no tiene ningún tipo de organización, que no se necesita, “porque es una comunidad orgánica”. Pelletier ofrece un ejemplo de cómo consigue su comunidad, sin embargo, que se hagan las cosas que se han de hacer” (p. 70).

“Digamos por ejemplo, que la sala del ayuntamiento de la comunidad india necesita un techo nuevo.... Ha habido goteras aquí y allá durante un tiempo y la cosa va a peor. La gente, además, lo ha comentado. Nadie organiza un comité o nombra a alguien encargado del proyecto. Y no sucede nada, en efecto, hasta que una mañana aparece un joven en el tejado arrancando las maderas viejas, y abajo, en el suelo, un cargamento de madera nueva, probablemente insuficiente para acabar el trabajo, pero suficiente para iniciarlo. Entonces, al cabo de un rato, otro joven se acerca y se va al anterior en el tejado. No pregunta: “¿Qué estás haciendo ahí arriba?, porque es obvio; pero podría decir; “¿Qué pinta tiene eso? Supongo que demasiado podridas, ¿no?, o algo por el estilo. Luego se marcha y al cabo de un rato vuelve con un martillo y unos clavos o un montón de madera y quizá un par de rollos de tela asfáltica. A mediodía hay ya una cuadrilla entera trabajando en ese tejado, un montón de material almacenado y niños que se llevan los materiales de desecho a sus casas para alimentar el fuego; perros ladrando y mujeres que llevan bocadillos y refrescos. Toda la comunidad está involucrada en el trabajo y se forma una buena y alegre diversión. Quizá al día siguiente otro joven lleve más madera. Al cabo de dos o tres días el trabajo estará terminado y entonces se celebra una fiesta en la “nueva” sala del ayuntamiento” (Briggs and Peat 1999, p. 70).

“¿Quién fue el responsable de ponerle un nuevo tejado al ayuntamiento? ¿Fue el primer joven que se subió al tejado, un simple individuo aislado, o fue toda la comunidad? ¿Cómo se puede saber? No se convocó ninguna reunión, no se formó

ningún comité ni tampoco se recaudaron fondos. No hubo discusión alguna sobre si el techo debía cubrirse con teja, aluminio, madera o pizarra, ni qué era lo más barato y lo que más duraría, y todas esas cosas. No hubo ningún capataz, no se contrató a nadie y nadie cuestionó el derecho de ese joven a levantar el viejo tejado. Pero de haber habido algún tipo de “organización” en todo el proceso, porque al final el trabajo se hizo. Y se hizo más rápidamente que si se hubiera contratado a profesionales para hacerlo. Y no fue un trabajo, en realidad, sino una diversión” (Briggs and Peat 1999, p. 71).

“Según la teoría del caos, la “organización” en el proyecto de reparación del tejado era una autoorganización. Comenzó a partir del caos, toda esa charla deshilvanada acerca de las goteras. El joven que se subió al tejado fue un punto de bifurcación que se amplificó. La retroalimentación entre el primer joven y el siguiente inició una cascada que reunió a toda la comunidad alrededor del proyecto, y entonces el sistema consiguió que se hiciera el trabajo” (Briggs and Peat 1999, p. 71)

Ley de lo simple y lo complejo (explorar qué hay en medio)

La teoría del caos dice que la vida puede ser simple o compleja, y sobretodo que puede serlas al mismo tiempo. El caos revela que lo que parece increíblemente complicado puede tener un origen muy sencillo; mientras que la simplicidad superficial puede ocultar algo sorprendentemente complejo.

Briggs and Peat (1999), comenta que “El físico Herbert Frochlich, antiguo discípulo de Werner Heinsenberg, uno de los descubridores de la mecánica cuántica, estudió esos procesos. Cuando se le preguntó acerca de la teoría en la que trabajaba, Froichlich se lamentó del siguiente modo: “No puede ser correcta. La idea es demasiado compleja” Algunas semanas más tarde, después de haber intentado una

nueva aproximación al tema, dijo: “Tiene que estar equivocada. La idea es demasiado simple. La naturaleza no funciona así” (p. 104).

Briggs and Peat (1999), precisa que “lo muy simple y lo muy complejo son reflejos lo uno de lo otro. La teoría cuántica, cuando describe la esencia de la cual emergen la materia y la energía, se refiere “al estado primordial mecánico-cuántico, que es al mismo tiempo un vacío absoluto y una plenitud de energía infinita”. Aunque increíblemente complejos, los procesos caóticos pueden alumbrar estructuras claras y regulares, por ejemplo, cuando las termitas y las abejas construyen sus nidos o panales como resultado de la repetición de una única acción” (p. 105)

Cuando las interacciones, las repeticiones y la retroalimentación están en funcionamiento, la simplicidad y la complejidad se transforman constantemente la una en la otra. La situación se vuelve particularmente sorprendente cuando la simplicidad y la complejidad se alternan en lo que los científicos denominan intermitencia. “La intermitencia suscita varias preguntas interesantes: ¿aparece el caos porque una conducta regular se ha roto temporalmente? ¿O es el orden regular realmente una ruptura del caos que subyace en la realidad? ¿O bien es la estable y tranquila intermitencia social una manifestación de la complejidad caótica subyacente? (Briggs and Peat 1999 p. 110).

“Muchas sociedades conceden un papel explícito a la intermitencia. Usualmente aparece bajo el nombre de carnaval, o de fiesta, un estallido de felicidad, de caos creativo, un tiempo para disfrazarse, comer, bailar y romper las normas dentro del ordenamiento social. Tales estallidos de caos permiten que el buen orden de la sociedad continúe prevaleciendo durante el resto del año. Esas sociedades comprenden una simple pero compleja verdad: bajo el caos del carnaval se haya la renovación de un importante rizo retroalimentador que preserva la cohesión social (Briggs and Peat 1999, p. 110).

Ley de los fractales y la razón (Observar el arte del mundo)

Briggs and Peat (1999), comenta, que “hay algo revitalizador y profundamente fascinante en los modelos recurrentes de la naturaleza. Quizá nos paramos a contemplar, maravillados, cómo la acción de la erosión se ha grabado en una vertiente de una colina o, a mayor escala, cómo ha esculpido el abismo intrincado del Gran Cañón del Colorado. Los modelos de la naturaleza, a la vez familiares y sorprendentes, nos inspiran, nos satisfacen y a veces nos aterrorizan” (p. 137).

El cerebro humano es un fractal. Sus pliegues escarpados y autosemejantes son producidos por los programas genéticos emparejados con el movimiento caótico y autoorganizado de las neuronas dentro del cráneo fetal. En efecto, el caos dicta que incluso los gemelos idénticos genéticamente no tendrán, sin embargo, un mismo modelo de disposición de las circunvoluciones cerebrales, cada cerebro es un propio fractal.

“En la cultura que nos rodea, la publicidad, la tendencia a lo hiperbólico y los melodramas de todo tipo han tenido a insensibilizarnos respecto a que una imagen del misterio esencial y el orden de la vida puedan manifestarse tanto en un pequeño rincón del patio trasero como en la grandeza de un paisaje majestuoso” (Briggs and Peat 1999, p. 148).

Briggs and Peat (1999), comenta que, “parece apropiado decir que Mandelbrot fue capaz de mostrarnos que los fenómenos fractales del mundo natural se producen entre nuestras tres dimensiones familiares: largo, ancho y alto” (p.149).

De igual manera Briggs and Peat (1999), cometa que “el arquitecto norteamericano Cristopher Alexander compara los modelos naturales con los modelos

mecánicos impuestos que dominan muchas de nuestras vidas sojuzgadas por la alta tecnología, los horarios rígidos, las fechas tope de las empresas en que trabajamos, los desarrollos planificados a partir de materiales prefabricados, las autopistas abarrotadas que nos llevan de casa al trabajo y viceversa, la diversión tajante entre el trabajo, la familia y el ocio” (p. 166).

Ley de los rizos fractales de la duración (Vivir dentro del tiempo)

Con respecto a esta ley, Briggs and Peat (1999), señala que “El tiempo en nuestro mundo moderno se ha convertido en nuestro secuestrador. La esencia del tiempo se ha reducido a mera cantidad, una medida numérica de segundos, minutos, horas y años. Nunca parece que tengamos suficiente tiempo, pero cuando disponemos de un poco, lo despilfarramos. Las cualidades del tiempo han desaparecido. Para nosotros, el tiempo ha perdido su naturaleza interior” (p. 170).

“Los campesinos europeos de la Edad Media no tenían necesidad de relojes. Leían los modelos cambiantes de las estrellas en el cielo nocturno y conocían el tiempo de la siembra y el de la cosecha. Oían el canto del gallo por la mañana y miraban el rosicler de la aurora. Trabajaban hasta que el sol cálido del mediodía estaba demasiado alto en el cielo como para continuar en los campos. Percibían el periodo más fresco de la tarde y volvían a trabajar hasta que el sol poniente los devolvía de nuevo a casa. Oían el cuco en primavera y la distante campana del monasterio anunciando los oficios del día” ((Briggs and Peat 1999, p. 174).

Briggs and Peat (1999), comenta que “En vez de considerar el tiempo como nuestro compañero y amigo, lo contemplamos como algo que es devorado rápidamente, igual que el tren engulle los raíles que tiene por delante. Y desesperadamente tratamos de llenar el tiempo que queda. Dividimos nuestro viaje sobre el raíl del tiempo en meses, días, semanas, horas, minutos, segundos y, si

trabajamos con un ordenador, microsegundos. Siempre hemos de conseguir tener hecha cierta cantidad de cosas en un periodo concreto de tiempo (p. 176).

“Cuando nuestra única medida del tiempo es mecánica, experimentamos el tiempo como una cesta de la compra que ha de llenarse para poder sentirnos desbordantes de alegría. Tenemos un número de tareas que realizar durante el fin de semana y sabemos que no tendremos tiempo para hacerlas todas. Así pues, nos apresuramos, hacemos las cosas deprisa y corriendo y perdemos el sabor de la vida. La jornada laboral de un ejecutivo puede empezar con un desayuno de trabajo, un almuerzo a toda prisa y una comida en la que los problemas de la negociación arruinan el placer del alimento” (Briggs and Peat 1999, p. 187).

“Hay otros que trabajan muy duramente y que siempre parecen encontrar tiempo para una comida placentera. Son aquellos que están conectados con el alimento y son cuidadosos con el tiempo que le dedican. La cena de cada día es algo que se zampe delante del televisor, sino un rito de renovación de toda la familia. Cada plato requiere un tiempo adecuado; la comida está ahí para ser saboreada, y buena parte del goce consiste en disponer de tiempo para charlar y discutir con los amigos en la sobremesa. “Habitar en el tiempo de este modo nos permite descubrir los diferentes ritmos del día. Penetramos en el tiempo necesario para cada tarea” (Briggs and Peat 1999 p. 188).

Ley de la corriente de una nueva percepción (Volver a unirse con el todo)

Briggs and Peat (1999), comienza la explicación de esta ley diciendo “Piense en la primera vez que vieron esta fotografía, de la Tierra vista desde el espacio. Para la mayoría de nosotros, la vista de esta inmensa esfera azul, velada por las nubes y con los calados fractales de los continentes, las islas, los desiertos, los ríos, las

cadenas montañosas, los lagos y los casquetes polares, inspira en lo más profundo de nosotros algo misterioso, conmovedor e incluso espiritual” (p.192).

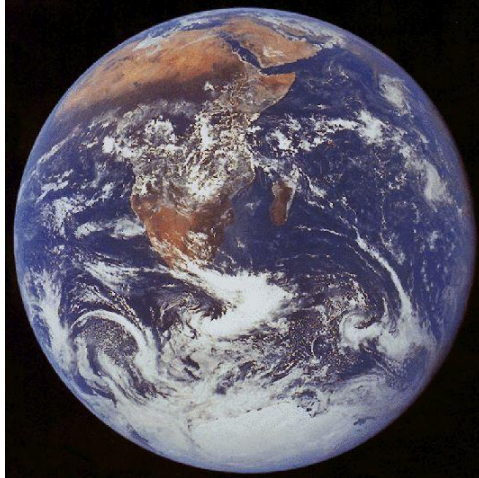


Figura 5 Fotografía de la NASA
Briggs and Peat (1999)

En su texto, Briggs and Peat (1999) hace referencia al “astronauta Edgar Mitchell quien describió su visión de la Tierra como “un vislumbre de la divinidad”. Le conmovió profundamente “este planeta azul y blanco flotando ahí y sabiendo que daba vueltas alrededor del Sol; viendo ese Sol, contra el decorado del cosmos oscuro; viendo, sabiendo con seguridad, que ese cosmos tenía un propósito que superaba la capacidad racional de comprensión humana, y que de repente había surgido un modo no racional de comprender lo que había estado allá más allá de mí experiencia previa”. Recordaba eso en un viaje de regreso de la Luna, “mirando fijamente 385.000 kilómetros de espacio hacia las estrellas y el planeta del que procedía, experimenté de repente la sensación de que en el Universo había inteligencia, armonía y amor” (p. 192).

“Lewis Thomas se inspiró en esas fotografías para comparar la Tierra con una simple célula humana. Una célula es una membrana llena de fluido que contiene las

mitocondrias, los centríolos, los corpúsculos basales y “muchas otras partes diminutas que trabajan”, cada una con su propia historia y su evolución autónoma. Sin embargo, y de un modo maravilloso, todo se unifica para formar una completa interdependencia y una entidad global. Una simple célula, sostenía Thomas, es un microcosmos fractal de lo que se ha conseguido sobre la Tierra” (Briggs and Peat 1999, p. 193).

“Experimentar la solidaridad con el universo tiene mucho que ver con el hecho de liberarnos nosotros mismos del hábito crónico de pensar que como organización somos meros fragmentos inconexos. Tiene que ver con que somos capaces de pensar de manera conjunta. Tiene que ver, también con la necesidad de cambiar la perspectiva de una lucha heroica e individual, y sustituirla por otra en la que predomina la colaboración y el codesarrollo. Tiene que ver, asimismo, con la necesidad de dejar de vernos como un conjunto de objetos aislados y experimentar que somos un aspecto esencial de la organización. Tiene que ver con la exigencia de sustituir la exigencia de sustituir la atención excesiva que le dedicamos a la lógica, el análisis y la objetividad, por una aptitud para razonar estéticamente de tal manera que se incluya el análisis, pero reconociendo sus límites. También tiene que ver con abandonar esa obsesión por el control y la predicción, y sustituirla por una sensibilidad hacia el cambio y lo emergente” (Briggs and Peat 1999, p. 218).

2.9. Ventajas Competitivas. Modelo del diamante de Porter

Francés, A. (2001), cita a Porter (2000), quien identifica cuatro factores interrelacionados que forman un diamante y que son fundamentales para alcanzar la ventaja competitiva de una nación, de una región o de un área local.

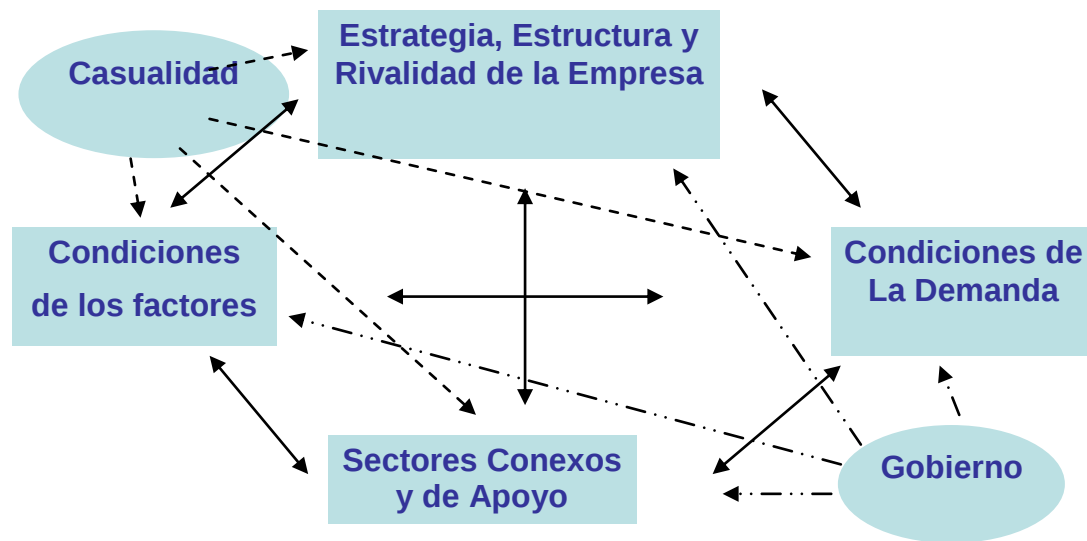


Figura 6 Modelo del Diamante de Porter
Francés, A (2001).

Pero como factor explicativo del desarrollo de una nación o de una región, esta teoría de la ventaja comparativa es a lo mejor incompleto, y a lo peor incorrecto. No hay una correlación entre la dotación de recursos naturales y el desarrollo. Más bien el desarrollo tiende a ocurrir no sólo por la presencia de mano de obra, sino por la especialización de los recursos humanos en determinadas tecnologías. No es por tener tierras extensas sino por tener una infraestructura que apoya la productividad, y una base científica que viene de un conjunto de instituciones realizando investigaciones. Son estas cosas, que son muy difíciles de replicar, que Porter llama **las condiciones de los factores**.

Además de la condición de los factores así como recursos humanos especializados e infraestructura, Porter menciona un **segundo factor** que es la exigente **demandas de los consumidores** del país, lo cual tiende a crear largas tradiciones y culturas así como la tradición vinícola en Francia.

Un clúster es una agrupación de instituciones, empresas y organizaciones que contribuyen al desarrollo de determinado sector, y es el tercer factor en el diamante de Porter. La función del clúster tiene que ver con la cercanía geográfica para acelerar la velocidad de las innovaciones. Pero no sólo incluye proveedores, también están los institutos de investigación pública y privada, las universidades, etc., dedicadas a causas como el diseño y el desarrollo de novedosos sistemas de climatización, etc. Este **tercer factor** es tan importante como la **condición de los factores** y la exigencia de los consumidores.

El **cuarto y último factor del diamante** tiene que ver con el **marco institucional** y con las prácticas comerciales, los cuales pueden contribuir a crear reglas del juego, claras y estables, que son tan importantes para la inversión y la formación de empresas competitivas.

Dependencia en Recursos Básicos

El primer patrón que hay que cambiar es la dependencia excesiva en la dotación de recursos básicos (tierra, mano de obra, posición geográfica), para competir en los mercados mundiales. Este es un enfoque de ventaja comparativa y no de competitiva. Como resultado de haber aplicado este enfoque en las políticas de desarrollo económico, los países latinoamericanos compiten con productos primarios y a base de mano de obra barata. El dilema es doble: primero, siempre hay algún país con mano de obra más barata, significaría condenar su población a la pobreza y no poder crear mercados internos por falta de ingreso disponible, así creando un círculo vicioso de subdesarrollo. Este círculo es peor todavía si el gobierno decide que para poder exportar, tiene que devaluar la moneda, y así regala la riqueza del país a otros países que de por sí son mucho más ricos.

Distanciamiento de Consumidores

Muchos éxitos empresariales, que han sido documentados en los casos de Harvard, se basan en la comprensión de las necesidades de los consumidores, de tal forma que pueden satisfacer estas necesidades con productos diferenciados.

Desconocimiento de Posición Relativa

Un tercer patrón es no conocer la posición competitiva en relación a otras áreas locales, y lo que es peor, no tratar de conseguir información sobre esta posición.

Inadecuada Integración hacia delante

Que los productores se quedan con un porcentaje mínimo del valor total de la venta al detalle ha sido bien documentado, especialmente en el sector de la climatización del sector domestico, y esto se debe a la inadecuada integración hacia adelante. Pero no debemos saltar a la conclusión que siempre es aconsejable integrarse hacia adelante. Puede ser o puede no ser; lo que es importante es hacer el análisis en cada caso. Este análisis debe examinar las relaciones entre las empresas en cada área local y los canales de importación, e inclusive los canales de distribución domésticos. Puede ser que hay otras opciones para estrechar las cadenas de la producción y comercialización, que no sea a través de la integración vertical.

Muchas veces los empresarios no entienden las necesidades de los canales de distribución con respecto a cantidad y calidad, o no tienen la capacidad de satisfacer estas necesidades Los requisitos de calidad son igualmente exigentes y esto incluye la parte cosmética.

Falta de Cooperación en la Industria

El quinto y último patrón que debería cambiarse es la no cooperación entre los participantes en una determinada industria

Hacia la Cooperación y la Competitividad

Para competir tenemos que cooperar, y esto significa cooperación entre productores y cooperación con proveedores y canales de distribución, con personas quienes estamos acostumbrados a ver como adversarios.

El primer reto es depender menos en los factores y productos básicos y pensar creativamente en cómo podemos elaborar productos más complejos, más interesantes, más apetecibles, para segmentos específicos de consumidores. El reto es cómo convertir los productos básicos, no diferenciados, en productos con valor agregado, y esté valor no tiene que ser en el producto mismo. Así que es encontrar las formas de elaborar los productos, de hacerlos más atractivos a los clientes, y esto va muy relacionado con el segundo reto: ¿cómo podemos conseguir más información sobre los clientes y reducir el distanciamiento actual de ellos? No debemos pensar en una gran masa de consumidores, sino debemos segmentarlos, apuntando a los clientes más exigentes en el mercado doméstico hasta los más sofisticados.

El tercer reto es hacer más benchmarking sobre posición relativa de nuestras industrias, que es algo que puede hacer una organización gremial o el gobierno, para conseguir buena información sobre nuestros competidores, como hace cualquier empresa de clase mundial.

El cuarto reto es aprovechar mejor los canales de distribución, y esto incluye la decisión sobre nuestro alcance vertical, si es conveniente integrarse hacia adelante

o si basta invertir en información sobre los canales de distribución y los mercados. La ventaja de integración vertical es que nos aseguramos el control del canal, pero esto nos restringe en nuestra flexibilidad. Es una decisión empresarial, pues, que hay que tomar.

Y el quinto reto es cómo aumentar la cooperación entre los participantes en la industria para que el juego no sea de suma cero ni de suma negativa, sino de suma positiva.

2.10. Cultura

Robbins (1999), plantea que: "La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo...". (p.601)

La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización. Además, se encontró que la cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización.

De acuerdo a Ferreira (2003), la cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma. La cultura puede ser tomada en cuenta de dos formas:

Cultura objetiva: hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas.

Cultura subjetiva: está dada por referencias compartidas como por ejemplo:

- Supuestos compartidos: como pensamos aquí.
- Valores compartidos: en que creemos aquí.
- Significados compartidos: como interpretamos las cosas.
- Entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí.
- Imagen corporativa compartida: como nos ven.

Ferreira (2003), comenta que la cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos. Los individuos construyen su propia personalidad y su propio lenguaje a partir de las raíces, la organización, los objetivos y creencias de la organización para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Es a través de la cultura de una empresa que se ilumina y se alimenta el compromiso del individuo con respecto a la organización.

La cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta los que los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de como deben comportarse y expresarse los empleados.

Robbins (1999), indica que la cultura de una organización se establece y se mantiene. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto influye

fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es. En la figura siguiente, se muestra la forma en que se construyen las culturas organizacionales.

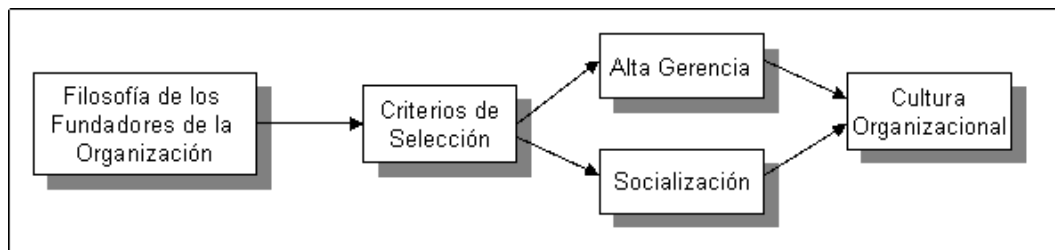


Figura 7 Cómo se forman las culturas organizacionales.
S. Robbins (1999).

Siempre que se habla de filosofía de trabajo, también se está hablando de la cultura organizacional o de la forma de desempeño laboral que las empresas implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo. La cultura organizacional constituye parte fundamental, ya que está integrada a la satisfacción y bienestar individual y colectivo, al clima organizacional, conciliando los intereses del sistema para que el resultado que se obtenga sea calificado como ideal, en la organización. Se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Según Robbins (1999), "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras" (p.595). Al examinar con mayor detalle este sistema de significado compartido, se identifican un grupo de características claves que la organización valora. La

investigación más reciente sugiere que hay siete características primarias que, en resumen, captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y toma de riesgo. El grado en el cual se alienta a los trabajadores a ser innovadores y a correr riesgo.
2. Atención al detalle. El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.
3. Orientación a los resultados. El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y los procesos utilizados para lograr estos resultados.
4. Orientación hacia las personas. El grado en que las decisiones de la gerencia toma en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
5. Orientación al equipo. El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de individuos.
6. Energía. El grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.
7. Estabilidad. El grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el status quo en contraste con la insistencia en el crecimiento.

Robbins (1999) señala que “admitir que una cultura organizacional tiene propiedades comunes no significativas; sin embargo, que no existan subculturas

dentro de una cultura determinada. Las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y numerosos grupos de cultura” (p. 596) El mismo autor, señala que dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

- ✓ Cultura predominante: es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.
- ✓ Subcultura: son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. La cultura determina la forma cómo funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. La cultura organizacional es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con

profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones. El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

Robbins (1999), señala que la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social, (p. 601),

Der Erve (1990) considera que tratar de modificar la cultura de una empresa es ciertamente frustrante dado que la gran mayoría de personas se resisten al cambio, sobre todo, cuando ese cambio se propone en el lugar donde las personas trabajan. A pesar de, que esté proceso es difícil hay que realizarlo. El cambio genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Exacerba la sensación de pérdida de autonomía personal y control sobre los individuos. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación (Landaeta y Amoeiro, 1996).

Al respecto Der Erve (1990), concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio.

En otro orden de ideas, se percibe una interdependencia entre gerencia y cambio: nuevamente se puede plantear que gerenciar es sinónimo de cambiar. Las organizaciones convencionales se planteaban proyectos de cambio para conseguir una condición de estabilidad y equilibrio. Actualmente, el cambio no persigue sosiego y tranquilidad; por el contrario, se cambia para tener una mayor capacidad de cambio. Ahora el cambio se interpreta como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones.

Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación. La transmisión de valores, creencias a través de procesos de comunicación efectivos (Naim, 1989). La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes, (Der Erve 1990)

En el marco de tales reflexiones, encaja con precisión la tesis de Schein (1988) que sostiene que para darse los procesos de cambios en los seres humanos desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación.

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa (Bennis, 1984).

Naím (1989) considera tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio. Primero: consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Segundo: una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean cónsonos a lo planificado inicialmente. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio. Tercero: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación. También debe destacarse que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo cual puede ser perjudicial para la organización.

Por lo anterior, los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.

Se puede decir que el cambio se relaciona con la necesidad que se plantean las organizaciones cuando quieren estar en la cresta de la ola; es decir, para que las organizaciones alcancen altos niveles de rendimiento tendrán que aprender; además, saber qué sienten y qué piensan las personas, con la finalidad de mejorar el comportamiento y así estar dispuestos a la adaptación de los cambios del entorno y, para hacerlo deben, a su vez, cambiarse a sí mismas, que equivale a transformarse. Ello conlleva a desarrollar en los gerentes una nueva aptitud para adaptarse a nuevas situaciones organizacionales.

2.11. Negociación

La negociación se puede definir como la relación que establecen dos o más personas en relación con un asunto determinado con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos. La negociación se inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes. Si estas posiciones fueran coincidentes no haría falta negociar.

Para iniciar una negociación tiene que haber además interés por parte de los afectados en tratar de alcanzar un acuerdo. Sólo con que una de las partes no tuviera esta voluntad de entendimiento no habría negociación. No se le debe considerar como un enemigo al que hay que vencer. Muy al contrario, hay que verlo como un colaborador con el que se va a intentar trabajar estrechamente con vista a superar las diferencias existentes y llegar a un acuerdo aceptable. Hay que tener muy claro que cuando se negocia uno no se enfrenta con personas sino que se enfrenta con problemas. Hay que buscar un acuerdo que satisfaga las necesidades de todos los implicados.

Cada negociación es diferente. No obstante, se podría hablar de dos estilos básicos de negociación: la negociación inmediata y la negociación progresiva.

La negociación inmediata busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte.

La negociación progresiva busca en cambio una aproximación gradual y en ella juega un papel muy importante la relación personal con el interlocutor. Se intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar propiamente en la negociación.

En una negociación puntual no hay necesidad de tratar de estrechar lazos. En este tipo de negociación cada parte puede tratar de maximizar su beneficio a costa del otro. Por el contrario, cuando se negocia con trabajadores con el que interesa mantener una relación duradera resulta primordial cuidar la relación personal.

La estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir dos estrategias típicas:

Estrategia de "ganar-ganar", en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio, se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso. Este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones.

Estrategia de "ganar-perder" en la que cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente, se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro, prima un

ambiente de confrontación. No se ve a la otra parte como a un colaborador, sino como a un contrincante al que hay que derrotar.

Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia. Las tácticas las podemos clasificar en tácticas de desarrollo y tácticas de presión.

Las tácticas de desarrollo son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte. Las tácticas de presión tratan en cambio de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario, son tácticas que buscan confundir, intimidar o debilitar la posición del contrario. Algunos ejemplos de este tipo de tácticas son: Desgaste: Ataque, Tácticas engañosas, Ultimátum,

La única táctica que realmente funciona es la profesionalidad, la preparación de las negociaciones, la franqueza, el respeto a la otra parte y la firme defensa de los intereses. El lenguaje que se utilice debe adecuarse a la persona a la que uno se dirige. Cuando se negocia con un grupo hay que utilizar un lenguaje que sea comprensible para todos ellos, de modo que les resulte fácil seguir la conversación.

¿Cómo puede la empresa y el potencial empleado aumentar su poder dependiendo de las tácticas de negociación? Desde mi punto de vista el poder de negociación depende de dos grandes circunstancias: Primera: la preparación de las partes y La segunda: la psicología o comunicación interna del individuo.

Que técnicas típicas se utilizan en la contratación:

- Valor del mercado.

- Valores estándares.
- Experiencia
- Tiempo (Limite de tiempo)

La empresa tiene la ventaja de conocer a sus trabajadores, costumbres, actitudes, cultura y quizás se enfoque en las áreas de oportunidad de los empleados para que “baje la guardia” y que de esta manera acepte una oferta mas baja. El empleado podría investigar a la empresa y así entrar a una negociación. La preparación y la psicología o comunicación interna son la clave en el éxito en proyectos de cambios organizacionales.

2.12. **Gerencia de la Cadena de Suministro**

Para encarar las presiones competitivas, las compañías están tratando de focalizar sus recursos y energías en aquellas cosas que conocen bien y que crean más valor, sus competencias medulares. Como resultado de ello, su gerencia de los procesos no medulares se están trasladando a proveedores terceros que puedan producir mejor información y resultados rápidos a menor costo que cuando son realizados en casa. La demanda por este tipo de organizaciones se está acercando a 100 millones de dólares por año, en la actualidad. La idea es minimizar el cociente entre las cosas que pueden salir mal contra las cosas que pueden salir bien.

Velazco (2005), tomando un resumen de varios autores, referencia que “El modelo de negocios emergente es conocido como o de empresa extendida, una arquitectura plana y flexible que responde rápidamente a las necesidades del mercado juntando recursos para servir dicho mercado o cliente común.” (p. 32)

Siguiendo esa línea de opiniones, Velazco (2005) agrega que “Hoy en día, la definición de empresa está más ligada a una cadena de suministro de negocios enlazados, manejados por el mercado, y alimentados por los clientes, empresas transportadoras, distribuidores, manufactureros, proveedores de servicios y suplidores tercerizados” (p. 45).

Agrega Velazco (2005) que “De hecho, el ambiente industrial de hoy en día está menos focalizado en la competencia entre de empresa contra empresa sino de cadena de suministro contra cadena de suministro. La idea es que cada empresa suministre el producto justo para el lugar justo al costo justo el tiempo justo, permitiendo una cadena de suministro convertida en el corazón de la empresa extendida, donde la información es la sangre de su vida” (p. 45).

Para reforzar este último referente, Velazco (2005) añade que “Desde el suplidor al consumidor, incluyendo toda la logística y procesamiento de las órdenes, así como el correspondiente diseño para los productos definidos dentro y fuera de la empresa, pasa obligatoriamente por el precepto de que los trabajadores deban contar con el apoyo de sistemas más inteligentes que permitan decisiones con base en información fiel, pronta y oportuna” (p. 45).

Según Velazco (2005) lo anterior requiere “la habilidad de comunicar en una marco común, usando una terminología común, y manteniendo una perspectiva consistente entre todos los jugadores de la cadena de suministro, incluyendo los clientes, distribuidores, revendedores, manufactures y suplidores. La ventaja competitiva se inclina entonces hacia el buen manejo y compartimiento de la información consistente de la misión crítica, disponible a todo lo largo de la empresa” (p. 46).

De igual manera Velazco (2005), comenta que el objetivo general que busca satisfacer la cadena de suministro es el de “Cada vez mejor, más rápido, más económico, convertido en mantra cotidiano, los que obliga a los líderes del nuevo milenio a buscar vías cada vez más innovadoras y proactivas para crear las nuevas oportunidades de mercado que requiere la visión de empresa expandida, producto de la implantación de la filosofía de la gerencia de la cadena de suministro” (p. 46).

Para Velazco (2005), gerenciar la cadena de suministro implica que “Las compañías que han sido exitosas o quieran serlo hayan estado reforzando sus operaciones medulares y eliminado las tareas no productivas, mediante nuevos esquemas de negocios en su propia cadena de suministro. El modelo de flujo de trabajo del negocio también se ve impactado y la necesidad de su automatización se hace sentir con mayor ímpetu. Sólo la automatización, permite el monitoreo de todas las empresas que forman el conglomerado de la cadena de suministro, de manera que puedan conocer si todas sus iniciativas están trabajando o no” (p. 46).

Gerenciar la cadena de suministro implica funciones o decisiones como:

- Liderar directamente o repartir la responsabilidad en las distintas organizaciones.
- Desarrollar servicios y productos, con terceros, mediante los apropiados convenios de alianza tecnológica, o esquemas cooperativos.
- Proteger las invenciones o el conocimiento tecnológico común desarrollado.
- Evolución progresiva hacia la definición, formulación y propuesta por parte de las organizaciones o grupos participantes en la cadena de suministro de

propuestas comunes cada vez más frecuentes para la evaluación de innovaciones o ideas que mejoren la propia funcionalidad de la cadena de suministro.

2.13. **Estrategia**

Según Quinn (1980), comenta que estrategia se define como un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de acciones principales de una organización en un todo coherente. Complementado la idea Garrido (2004) resume estrategia como una guía teórica que incide en la puesta en práctica de acciones, en torno a un objetivo determinado por la compañía.

Y según Mintzberg (1990), definió estrategia como una pauta o patrón en el flujo de decisiones, y adiciona que los enfoques clásicos definen estrategia como un proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado. En resumen se puede decir que estrategia es el patrón de decisiones que establecen la detección de la compañía a largo plazo y determinan su destino

De esta definición se destaca el concepto de estrategia como un plan puramente racional y formal que se define hacia el futuro con total prescindencia del pasado. Bajo esta misma línea de pensamiento, Garrido, (2004) expone la existencia de dos enfoques antagónicos en los modelos intelectuales estratégicos, para inclinarse finalmente por el segundo de ellos:

Enfoque de preferencia: afirma que el futuro es la "continuación del presente, que, a su vez, es la prolongación del pasado".

Enfoque prospectivo: según este enfoque, el futuro no es necesariamente la prolongación del pasado. La estrategia puede concebirse independientemente del pasado.

2.14. Alianzas Estratégicas

Spekman and Lynn (2000) sostienen que, decir solamente que las alianzas estratégicas están dominando los territorios corporativos es trivializar su verdadero significado en la conducta de los negocios a través del globo. El alcance amplio de dichas alianzas está provocando un cambio de las estructuras de los negocios verticalmente integrados a una fuente de buenos negocios basados en la asociación estratégica. La actividad de las alianzas puede estimular en el crecimiento cuando:

- La corporación puede, focalizar su atención en las actividades medulares del negocio y desprenderse de los esfuerzos no esenciales donde la firma no tiene tanta experticia, donde existan ventajas de costos, o de escala.
- Cuando se puede aprovechar el apalancamiento que significa que los socios estratégicos aporten nuevas destrezas, productos, servicios, nuevos segmentos de mercado y nuevos mercados geográficos.
- Cuando permita acelerar las oportunidades de ingreso al obtener mayores ingresos de los clientes y productos existentes, debido a la adición de destrezas y experticias complementarias.

De igual manera Spekman and Lynn (2000), comentan que el éxito de muchas corporaciones hoy en día está directamente relacionado no solo con una sólida relación con sus clientes sino también con excelentes relaciones y acuerdos con

negocios con otras compañías. La razón es simple, la mayoría de compañías no pueden operar por si solas para cumplir con sus necesidades. Las alianzas son una clave para el futuro de sus negocios de todos los tamaños en la industria mundial. Inclusive, las estrictas regulaciones ambientales han forzado a las empresas a mejorar su imagen con respecto a la naturaleza, suscribiendo alianzas estratégicas. Canon por ejemplo lo ha hecho, para su proyecto de reciclaje de papel y National Park Foundation, the Nature Conservancy and the National Wildlife Federation, bautizando su Campaña de Tierra Limpia, e inclusive con Energy Star.

Spekman and Lynn (2000), agrega que las alianzas generan ingresos, ganancias operativas, ahorros por acción, como rendimiento justo que se retribuye en compensación y motive el comportamiento a reforzar la acción, en número creciente. Acá la agregación de valor se hace efectiva y se convierte en herramienta de medida que determina la salud del negocio. Las alianzas estratégicas dan pie a repensar la manera de gerenciar la calidad, aprovechando lo desarrollado durante los pasados 20 años, como una manera de poner todo este conocimiento al servicio de la resolución de problemas, de la alianza como un todo.

Spekman and Lynn (2000), comentan en su libro, que la calidad se construye sobre la base de la confianza. La compensación de la mayoría de empresas ahora se basa en la calidad y el rendimiento con respecto a la satisfacción del cliente. Esta alineación hace que se produzcan reducciones de cualquier insatisfacción e incremente la satisfacción del cliente. La gerencia del conocimiento, y principalmente del conocimiento compartido, es otro de los elementos claves del éxito entre la alianza de calidad entre General motors y su unión. Las gerencia de las comunicaciones son esenciales en un ambiente de trabajo colaborativo, como el de las alianzas.

2.15. Gestión Estratégica

Según Quinn (1980), las organizaciones renovadoras fijan la dirección de sus compañías pero no la estrategia detallada. Son las mejores estrategias precisamente porque desconfían de los pronósticos y están preparados para las sorpresas. Saben lo que vale estar preparado, y saben también que los resultados de las decisiones no se pueden predecir. A estas organizaciones la planificación estratégica les parece magnífica, ven más valor en el proceso de planificación que en el plan mismo.

Las compañías renovadoras consideran que la información es su principal ventaja estratégica, y que la flexibilidad es su arma estratégica. Dan por sentado que la oportunidad llamará a sus puertas, pero llamará suavemente y en forma imprevisible. Su habilidad es sentir la oportunidad que otros no captan, verlas donde otros no la ven, actuar cuando los demás vacilan, y detenerse cuando ellos se precipitan (Waterman 1988).

Waterman (1988), comenta que el desarrollar habilidades, es lo que ha vuelto a crear algunas ideas de estrategia y organización; el primer modelo de desarrollo de capacidades fue el del 7-S¹, introducido en la obra En Busca de la Excelencia.

El modelo 7-S, en el centro esta la variable dependiente, habilidades. La idea es que la organización total tendrá habilidades para determinadas cosas en la medida en que los otros seis factores apoyen esa habilidad. Considerando que los otros seis factores son: Estructura es el organigrama como se divide y se integra. Sistemas: los procesos y los flujos formales e informales dentro de la organización. Comportamiento Simbólico: considerado también como estilo, es la evidencia tangible, sobre todo como se muestra la comunicación no verbal. Personal: La gente

¹ En ingles, 7S significa: Strategy, Systems, Skills, Style, Staff y Shared Values

de la organización, sus características, cultura, educación y experiencia. Valores compartidos: Lo que la compañía significa. Estrategia: El plan de una compañía para asignar recursos y lograr una ventaja competitiva sostenible

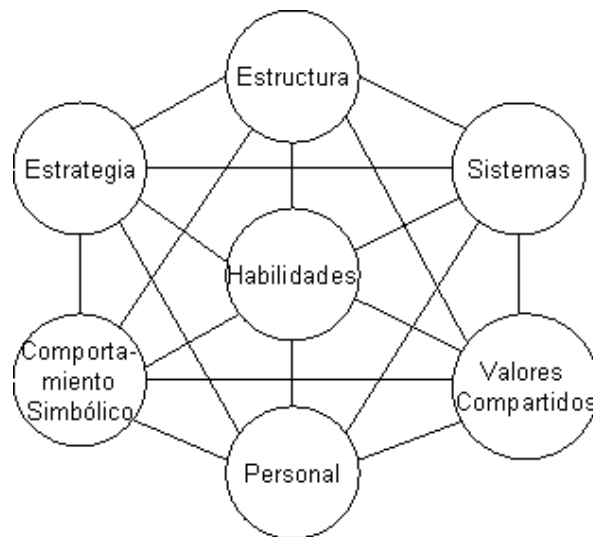


Figura 8 Modelo 7-S
Waterman (1988)

El diagrama 7-S es un excelente marco de trabajo para entender porque las empresas no desarrollan las capacidades y las competencias a que aspiran. A veces están mal estructuradas; en otros casos, la estructura esta bien pero los sistemas no le proporcionan información fidedigna sobre costos, rentabilidad o riesgo. Y hay casos en que la estructura y los sistemas pueden estar bien pero la gente de la organización, la categoría de personal en el modelo, carece de la necesaria experiencia o preparación.

La planificación comprende comunicación, elementos de control, formas de agarrar las oportunidades, técnicas para generar datos, modos de preguntar y obtener respuestas sensatas, medidas para reforzar valores culturales, y muchas cosas más. Estos diversos propósitos no están siempre en armonía y, muchas veces son

contradictorios. Teniendo en cuenta todos estos propósitos, podemos elaborar un diagrama de planeación parecido al de las 7-S pero ahora en lugar de S, usaremos la letra C² (Waterman 1988).

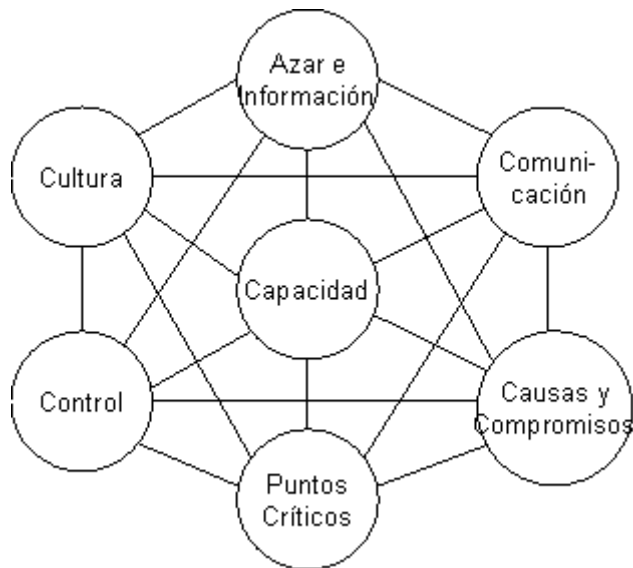


Figura 9 Modelo 7-C
Waterman (1988).

En el centro del nuevo modelo aparece la palabra Capacidad. Esta es la variable dependiente, y significa lo mismo que Habilidades en el otro modelo. El propósito de la planificación, lo mismo que el de la organización, y el de casi todo el trabajo gerencial, es aumentar siempre la capacidad de la empresa, la habilidad institucional, crear lo que los teóricos denominan competencia distintiva. Como mínimo luchar contra la entropía organizacional y la rutina. En torno de la capacidad están los seis trozos que llamamos planeación o estrategia.

Comunicación: es la fuerza de integración. Azar e Información: es la idea estratégica del oportunismo bien informado. Causas, Compromisos y Principios: es el instrumento de renovación. Puntos Críticos: contribuye a que la compañía se

² En inglés 7C significa: Communication, Control, Crisis Points, Causes & Commitment, Capability

mantenga económicamente en buena salud en el futuro. Control: representa el compromiso para alcanzar una meta. Cultura: representa lo mismo que los valores compartidos en el modelo 7-S.

Para que una organización, tenga una habilidad o capacidad bien desarrollada, todas las partes del modelo tienen que apoyarla. Para elaborar una nueva habilidad o capacidad, es preciso desarrollar todas las partes del modelo.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta el Marco Metodológico de la investigación, representado en secuencia lógicas la obtención, revisión, clasificación, organización, análisis, interpretación y evaluación de la información que se considero necesaria para llevar a cabo la formulación de estrategias para gerenciar el cambio en ambiente de reorganizaciones y fusiones organizativas, a fin de obtener un clima organizacional adecuado bajo una cultura corporativa en Empresas Polar

Tipo de Investigación

En atención de los objetivos generales de la investigación, de manera primaria la investigación se orienta hacia un diseño de Campo. Tal como lo refiere Balestrini (1998): “En el caso que nos ocupa, en relación a los estudios exploratorios, descriptivos, evaluativos, formulación de hipótesis causales o experimentales y los proyectos factibles, los diseños de investigación siempre serán de campo” (p. 119).

A su vez, esta investigación de campo, se puede situar dentro del ámbito de tipo descriptivo, puesto que Méndez, (2004) expresa que “el estudio descriptivo identifica características del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Así como también se acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios; consulta de informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de la información, y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico” (p. 137).

Por lo que, se concluye, que el tipo de estudio se corresponde a un estudio de campo de tipo descriptivo, ya que el hecho estudiado fue observado de la forma en la cual se manifestó durante el período de estudio. Se requirió de trabajo documental para respaldar el marco teórico y un trabajo de campo para conocer el impacto de los cambios experimentados.

Método de Investigación

En el marco de la investigación planteada, se puede definir el método de la investigación, como “el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad” citado por A.L. Cervo y P.A. Bervian (p. 19), en Méndez 2004 (p.143). Así el método permite organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento, y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad.

En éste proceso de investigación, se tiene un diseño de tipo Transeccional Descriptivo, pues el mismo permite medir en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporcionar su descripción. Así, en un primer momento se identificaron los diferentes elementos, variables, dimensiones e indicadores que intervinieron y afectaron considerablemente la problemática planteada para así relacionarlos y luego idear el modelo apropiado de solución.

Población y Muestra

Se entiende por población o universo al “...conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes...” Sabino (2000, p.122). La población del caso estudio esta constituida por 1016 trabajadores de Empresas Polar, los cuales vieron afectados de manera directa por los procesos de reestructuración y

fusión organizativa, a fin de conocer la actitud de cada uno de ellos tres años luego del proceso de fusión y así finalmente conocer el clima organizacional presente en Empresas Polar.

Tal como lo indica Sabino (2000), “la muestra en un sentido amplio, no es más que una parte del todo que se llama universo o población, y que sirve para representarlo” (p.122). Lo que se busca al emplear una muestra es que observando una porción relativamente reducida de unidades, se obtengan conclusiones semejantes a la que se lograría si se estudiara el universo total. Sabino (2000), expresa que “cuando una muestra cumple con esta condición se denomina muestra representativa” (p.122). Sobre una base de 95% de confianza y 5% de error se considero una muestra de 81 trabajadores de Empresas Polar, los cuales tiene como común denominador que han sido testigos del proceso de fusión y reorganización que está llevando a cabo en este momento la empresa.

Obtención de la información

La información representa la materia prima de todo proceso investigativo. Opina Méndez (2004), que “la información es el elemento por el cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación” (p. 153).

Asimismo, y en el desarrollo del Marco Conceptual de la investigación se recurrieron a diferentes bibliotecas en la ciudad de Caracas; la Biblioteca Nacional y la Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela, así como investigaciones realizadas directamente por Internet. Además, se adquirió bibliografía especializada, recomendada por el asesor pues el tema es bastante sui generis en cuanto al desarrollo de enfoques innovadores con base en experiencias de gerentes de empresas altamente reconocidas, además de las tradicionales bibliografías en el área de clima

organizacional, proyectos, gerencia, competencia, motivación, calidad, liderazgo, cultura, negociación.

A lo largo del análisis documental de las fuentes bibliográficas y para facilitar el trabajo de redacción del trabajo escrito se recurrió a técnicas como: análisis de contenido, presentación resumida del texto, resumen analítico y crítico. Por otra parte, se realiza el uso de técnicas operacionales para el manejo de fuentes documentales, tales como: subrayado y fichaje en la extracción de ideas principales y secundarias, introducción de citas y notas de referencias bibliográficas, construcción y presentación de índices, cuadros, gráficos e ilustraciones.

Instrumentos de Recolección de Información

En función de los objetivos propuestos en esta investigación, se utilizaron una serie de instrumentos y técnicas de recolección de información, orientadas de manera esencial a alcanzar los fines propuestos. Para ello, tanto una modalidad netamente documental, como una donde emplearon las técnicas de la entrevista y la encuesta.

La etapa documental estuvo referida a la delimitación de todos los aspectos teóricos de la investigación, desde la delimitación del tema de estudio, definición de marco teórico, momento metodológico de la investigación; hasta la obtención de las bases teóricas que apoyaron el análisis y desarrollo del presente trabajo grado de Maestría.

Para el análisis de las fuentes documentales, las técnicas utilizadas fueron la observación documental y la presentación resumida.

La observación documental es el punto de partida del análisis de las fuentes documentales, pues a través de ella se realizó la búsqueda y la observación de los

materiales escritos, que podían aportar algún valor a la investigación. Para ello, se realizó una lectura inicial de textos, informes, artículos, revistas, folletos, relacionados con el tema bajo estudio.

La presentación resumida permite sintetizar las ideas básicas que contiene las obras consultadas. Esta a su vez, es la base del desarrollo del marco teórico. La técnica de resumen analítica se uso para detectar los datos que se precisaron conocer del contenido de la estructura de textos consultados.

En referencia a la segunda técnica de recolección de datos, las utilizadas fueron las encuestas y las entrevistas, con el propósito de interrogar a la(s) persona(s) cuya experticia en el tema, y experiencias vividas en relación al proceso de fusión y reestructuración en Empresas Polar, pudieron brindar información para la formulación de la propuesta.

a) Encuestas.

El instrumento básico de la recolección de datos, es el cuestionario. Éste es un conjunto de preguntas, preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación para su contestación por la población o su muestra a la cual se extiende el estudio emprendido. (Sabino, 2000). Este instrumento de recolección de información, se aplicó con la idea de proporcionar al individuo una herramienta para expresar sus opiniones a los cambios estructurales que se han generando en Empresas Polar. Para el diseño de este instrumento, se baso en la experiencia de Litwin y Stringer (1968), para medir el Clima Organizacional, contenido en su texto *Motivation and Organizational Climate*. En el caso específico de este Trabajo de Grado de Maestría, se definieron para medir 5 dimensiones: Orientación Costo Beneficio, Organización, Información y Conocimiento, Procesos y Productos y Negociación.

Como ya se ha ido mencionando, el cuestionario, fue diseñado con el objeto de medir el clima organizacional presente actualmente en Empresas Polar. Para el diseño del cuestionario, se adoptó como premisa básica la medición de la actitud de los trabajadores, se escogió hacer una encuesta cerrada. Si se hubiera tratado de profundizar al máximo en un caso individual, probablemente habría tenido más sentido hacer análisis de texto con un método mas abierto y profundo; sin embargo, el interés es observar el comportamiento en un número limitado de variables. El diseño del cuestionario que aquí se presenta consta de 30 preguntas cerradas, con respuestas ordenadas en una escala de 1 a 5, de acuerdo al grado de correspondencia. El diseño de este instrumento se puede observar al final del trabajo en el Anexo A.

b) Entrevistas.

En toda observación social se pueden distinguir tres elementos: la situación o realidad a observar, el instrumento de observación y el acto de observación. De tal forma que aspectos o apreciaciones imposibles de captar a través del cuestionario pudieran ser tomadas en cuenta para la formulación de estrategias.

Tal como lo comenta Sabino (2000), la técnica de la entrevista fue aplicada de manera abierta y no estructurada (p. 154), y esta se aplicó a los directivos de Empresas Polar, a fin de obtener información directa de la fuente, y así garantizar de alguna manera la validez y confiabilidad de la información.

Sistema de Variables

“Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible a medirse u observarse” (Hernández y otros, 2004, p.143). El análisis de la realidad permitió seleccionar conceptos cuya medición fue posible, para luego

validar dichos conceptos “...es necesario seleccionar ciertos aspectos observables de la realidad (dimensiones) e introducir entonces, una serie de definiciones coordinativas que ligen los aspectos observables a los conceptos que interesan sustantivamente” (Hernández y otros, 2004, p.143).

La variable Clima Organizacional se operacionalizo a través de la encuesta de Clima Organizacional desarrollada, la cual se diseño en base a las asesorias dadas por trabajadores de Empresas Polar, con experiencia en el área y adicionalmente con bases teóricas de los autores Litwin & Stringer en su estudio de Motivación y Clima Organizacional de 1968. Esta variable se identifico en el desarrollo de 5 dimensiones, las cuales se midieron a través de los indicadores descritos en la tabla 2 y a los cuales se le asignaron 30 preguntas que dieron respuesta a la variable que se midió. Cada una de estas preguntas, presenta cinco opciones de respuestas de diferentes escalas ante una misma situación: muchísimo, mucho, algo, poco y nada. La encuesta de Clima Organizacional diseñada y aplicada en este Trabajo de Grado de Maestría puede ser observar en el Anexo A

Las dimensiones definidas en el instrumento, se diseñaron en base a actitudes posiblemente presentes en los trabajadores, a fin de poder analizar, una vez tabulados los datos, cual era la dimensión mayor o menormente afectada, en cuanto al clima organizacional presente en ese ambiente de fusiones organizacionales vividas en Empresas Polar. El propósito en la elaboración de esta encuesta, fue el desarrollo de un grupo de dimensiones asociadas que de alguna manera permitieron medir la actitud de los trabajadores ante un proceso de post fusión organizativa

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS Nro.
ORIENTACIÓN COSTO/BENEFICIO: Beneficios económicos y condiciones materiales.	- Satisfacción Económica y material. - Prosperidad Mutua. - Estabilidad. - Aceptación de responsabilidad.	1 2 3 4
LA ORGANIZACIÓN: integración a la cultura, las normas en Empresas Polar.	- Acceso a la información. - Orientación al Cambio. - Identificación. - Compromiso. - Apoyo. - Reconocimientos. - Reglas Claras. - Retribución. - Satisfacción con la actividad.	5 6 7 8 9 10 11 12 13
LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO: generación y manejo de datos y conocimientos para la producción en empresas polar	- Confianza en destrezas. - Propósito. - Desempeño. - Valor del conocimiento. - Distancias con empleados. - Autonomía. - Participación.	14 15 16 17 18 19 20
EL PROCESO Y EL PRODUCTO: relaciones con las personas y los procesos productivos de empresas polar	- Trabajo en Equipo. - Relación calidad/cantidad. - Autoestima. - Valoración del Compañerismo. - Autoridad. - Planificación. - Comunicación.	21 22 23 24 25 26 27
NEGOCIACIÓN: relaciones con las personas para llegar a comunes acuerdos ganar-ganar	- Estrategias de negociación. - Tácticas de negociación. - Técnicas de Negociación.	28 29 30

Tabla 2 Construcción del mapa actitudinal de los trabajadores.

Fuente: La Investigadora

Análisis de los Datos

El instrumento contiene 30 preguntas con cinco alternativas. A cada una de las cinco alternativas de respuesta, se le asigna un valor numérico para poder cuantificarlas, mediante la generación de un equivalente numérico y cuantificable con relación a un elemento cualitativo. Se le asigno valor 5 a la respuesta más óptima y 1 a la más pesimista.

Una vez aplicado el cuestionario, se procedió a organizar los datos en función a un esquema general de trabajo que facilito la tabulación y demás manejo de los mismos. El análisis e interpretación de los resultados obtenidos forman parte del desarrollo de este trabajo, los cuales son mostrados en los capítulos siguientes, y fueron los que sirvieron de base para el desarrollo de las estrategias propuestas.

Haciendo uso de la estadística descriptiva se aplicó la técnica de distribución de frecuencia, donde a través de ella se pudo llegar al cálculo y graficación de la frecuencia con que se repiten ciertos valores dentro de un rango, ayudando a analizar la tendencia de las opiniones que se obtuvieron en los cuestionarios. El formato para tabular los resultados se muestran en la tabla 3. El resultado de la tabulación del cuestionario, se muestra de manera resumida en la tabla 5, en el Capítulo VI, el cual contiene de igual manera el análisis de estos resultados obtenidos.

Para medir la actitud de los trabajadores se diseñaron dos indicadores básicos: el posicionamiento actitudinal promedio y el índice de homogeneidad actitudinal.

a.- Posicionamiento actitudinal de los trabajadores (PAT): Con este indicador se busco ubicar la actitud promedio de los trabajadores en la escala de 5 puntos, utilizada en la encuesta. Su cálculo se efectuó de la siguiente manera:

												Ponderación						
Nro. Pregunta	Actitud	Opciones de Respuesta										Muestra	A 1	B 2	C 3	D 4	E 5	Totales
Orientación Costo / Beneficio																	0	
1	Satisfacción Económica y material	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
2	Prosperidad Mutua	A				C		D		E		0	0	0	0	0	0	
3	Estabilidad.	A		B		C		D		g		0	0	0	0	0	0	
4	Aceptación de responsabilidad	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
La Organización																	0	
5	Acceso a la información	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
6	Orientación al Cambio	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
7	Identificación	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
8	Compromiso	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
9	Apoyo	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
10	Reconocimientos	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
11	Reglas Claras	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
12	Retribución	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
13	Satisfacción con la actividad	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
Información y Conocimiento																	0	
14	Confianza en destrezas	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
15	Propósito	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
16	Desempeño	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
17	Valor del conocimiento	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
18	Distancias con empleados	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
19	Autonomía	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
20	Participación	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
Proceso y Producto																	0	
21	Trabajo en Equipo	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
22	Relación calidad/cantidad	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
23	Autoestima	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
24	Valoración del Compañerismo	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
25	Autoridad	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
26	Planificación	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
27	Comunicación	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
Proceso y Producto																	0	
28	Técnicas de Negociación	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
29	Tácticas de Negociación	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	
30	Tácticas de Negociación	A		B		C		D		E		0	0	0	0	0	0	

Tabla 3 Formato de tabulación de la encuesta clima e integración organizacional
Diseño: La investigadora

Para cada pregunta se asigna el valor de 1ª respuesta que represente la actitud más negativa y el valor de 5 a la más deseable. El indicador se obtiene como un simple promedio de la respuesta de todos los trabajadores de la muestra a todas las preguntas. Los resultados de este indicador se pueden observar en el anexo B, figuras de la 21 a la 26.

b.- Cálculo de Factores de Ponderación:

La manera menos subjetiva de hacerlo, es aplicar el método Binario Excluyente, donde cada factor se compara contra otro factor, y se le asigna un 1 al que se considera de mayor importancia o relevancia, y '0' al otro factor con el cual se está comparando. La diagonal se rellena con X pues no se puede comparar un factor contra si mismo, ver tabla 4. El resultado de este indicador se puede observar en el anexo B, desde tabla 15 a la 19.

Cálculos Factores de Ponderación

Variables Ponderación	Variable 1	Variable 2	Variable 3	Variable 4	% de Ponderación
Variable 1	X	1	1	1	400/10 = 40
Variable 2	0	X	0	0	100/10 = 10
Variable 3	0	1	X	1	300/10 = 30
Variable 4	0	1	0	X	200/10 = 20

Tabla 4 Cálculo de Factores de Ponderación.
Fuente: El Tutor

De este cálculo de factores, más el posicionamiento actitudinal de los trabajadores; es decir, el promedio se obtiene los siguientes cálculos:

- Valor Individual Ponderado: VIP, equivale a la ponderación de cada actitud del encuestado, la cual se grafica en cada pregunta diseñada en el cuestionario. Los resultados de este indicador se pueden observar en el anexo B, (tabla 7 a la 11).

Forma de cálculo: $(\text{Ponderación} / \Sigma \text{ponderación}) * \Sigma \text{resultado de la encuesta}$.

- Valor Local Ponderado: VLP, equivale el valor ponderado por cada una de las dimensiones en el que fue dividido el cuestionario. Los resultados de este indicador se pueden observar en el anexo B, (tabla 20).

Forma de cálculo: ΣVIP

- Termómetro Local Ponderado: TLP, equivale a un valor ponderado del 1 al 5, el cual indica por cada dimensión la actitud de los empleados encuestados. Los resultados de este indicador se pueden observar en el anexo B, (tabla 21).

Forma de cálculo: $\text{VLP} / \text{No. de la muestra}$

Nota: Se introduce la noción de termómetro para ofrecer una herramienta visual que de cuenta del clima organizacional, expresado como una magnitud, partiendo del resultado arrojado por el cuestionario.

- Valor General Ponderado: VGP, equivale el valor ponderado general, que arrojaron las respuestas del cuestionario aplicado. Los resultados de este indicador se pueden observar en el anexo B, (tabla 22).

Forma de cálculo: $\text{TLP} * \text{Ponderación}$

- Termómetro General Ponderado: TGM, muestra el valor general resultante de la aplicación del cuestionario, el cual de alguna manera, partiendo de los resultados arrojados por el cuestionario se pretende medir el clima organizacional de la empresa. Los resultados de este indicador se pueden observar la Figura 13.

Forma de cálculo: $\Sigma \text{VGP} / \text{No. De la muestra}$

Fases de la investigación

Para el desarrollo de la investigación, fue necesario establecer una secuencia metodológica orientada al logro de los objetivos que se plantearon. Para esto se requirió estructurar el presente Trabajo de Grado de Maestría en IV fases generales, a fin poder contar con las herramientas e información necesaria para formular el desarrollo de las estrategias, objetivo general de esta investigación.

Fase I: Levantamiento de la Información:

Antes que nada se realizó un levantamiento detallado de la situación actual, a través de la observación directa, encuestas y entrevistas, las cuales fueron aplicadas a los trabajadores y directivos de la organización, a fin de conocer el clima organizacional que se estaba presenciando en Empresas Polar, luego de transcurridos tres años de la fusión Empresas Polar – Mavesa.

Fase II: Organización y Análisis de la Información:

En segundo lugar, se busco documentación existente relacionada a clima organizacional y procesos de fusiones, que aunado a la información obtenida una vez clasificados los datos levantados en la fase anterior, se obtuvo información

verás y oportuna, la cual sirvió de entrada para desarrollar análisis del clima organizacional, las subculturas presente, y la resistencia o disposición al cambio en términos a la aceptación de los nuevos procesos.

Fase III: Diagnosticar la situación en la organización, identificando sus actividades y factores intangibles.

Esta fase estuvo orientada a interpretar la información analizada en la fase anterior a través de los cuestionarios y entrevistas, así como los factores tanto internos como externos observados, a fin de emitir un diagnóstico de la situación actual, y las causas que lo generaron.

Fase IV: Presentar las estrategias

Como última etapa, y a fin de cumplir con el objetivo propuesto se formularon una serie de estrategias que ayuden a manejar la resistencia al cambio, a fin de lograr una cultura única integrada y un alto desempeño en Empresas Polar.

CAPITULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

4.1. Reseña Histórica de las Empresas Polar



Lorenzo Alejandro Mendoza Fleury, socio mayoritario de la firma familiar Mendoza & Compañía dedicada desde 1855 a fabricar jabones, decide en 1938 ampliar los límites del negocio, dando luz verde al proyecto para establecer una industria cervecera.



En 1939, el barco Titus, de bandera holandesa, que transporta todos los equipos para montar la primera planta de Cervecería Polar, llega al Puerto de la Guaira, tras escapar de la amenaza de bombardeo, en los inicios de la II Guerra Mundial.



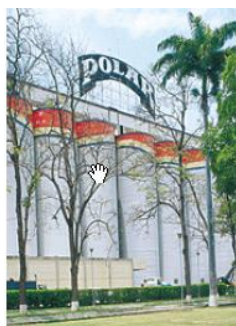
1941 En la pequeña parroquia caraqueña de Antímano comienza a funcionar Cervecería Polar C.A., con 50 empleados, una capacidad instalada de 30 mil litros mensuales, y dos productos para un mercado altamente competido: Cerveza Polar y Bock.



1942 Llega a Venezuela el maestro Carlos Roubicek, quien desarrolló una fórmula "tropicalizada", adaptando la cerveza Polar europea, hasta lograr un producto único, adecuado al gusto del consumidor venezolano y a las condiciones climáticas locales.

1945 Polar se convierte en la cervecería más moderna y mecanizada de América Latina, tras realizar mejoras y ampliaciones en sus instalaciones.

1948 Se crea Distribuidora Polar S.A., Diposa, para dar más agilidad a la venta en el área capital. La empresa matriz resulta todo un éxito.



1950 Cervecería de Oriente C.A., comienza a producir, cubriendo los mercados de Nueva Esparta, Sucre, Monagas y Anzoátegui, con capacidad inicial instalada de 500 mil litros al mes y 57 trabajadores. Un año después, esta planta da vida a Maltín Polar, para satisfacer la demanda de una bebida refrescante y nutritiva.



1951 Asentada en una vieja hacienda al Este de Caracas, emerge la moderna Cervecería Polar C.A. Los Cortijos, que realiza su primer cocimiento el 8 de abril. Inicia la producción con una capacidad instalada de 500 mil litros mensuales y 140 empleados.



1954 Nace Remavenca, encargada de desarrollar la harina de maíz precocida, hoy proyectada en todo el mundo. Esta industria marca el origen del área de alimentos. Adicionalmente, se inicia la primera alianza estratégica de Empresas Polar al fundar Gibraltar, C.A., para producir las cajas de cartón corrugado en las cuales se distribuía la cerveza



1960 "Se acabó la piladera". Con este eslogan, sale al mercado nacional un nuevo renglón de consumo masivo, Harina PAN, hoy pan diario de los venezolanos, un producto llamado a rescatar el consumo de arepas, tradición casi perdida en aquel entonces. En el primer mes se despachan 50 mil kilos y al fin del primer año, las ventas pasan de 1 millón de kilos mensuales. Primera producción de tapas corona con corcho, hechas en el país por una empresa que luego constituye Industria Metalgráfica. Su hermana, Plásticos Metalgráfica, nace después, cuando las cerveceras deciden sustituir paulatinamente las cajas de cartón por gaveras plásticas. Hoy se han fusionado.



1961 Inicia la producción Cervecería Modelo C.A., en Maracaibo, con una capacidad inicial de 4 millones de litros mensuales, para abastecer la demanda generada en los estados andinos y Zulia. Esta fecha marca también el génesis de la empresa Promasa, en la pequeña localidad de Chivacoa, estado Yaracuy, con 25 trabajadores dedicados a producir Harina P.A.N.



1964 Con el propósito de enfrentar el reto de comercializar el nuevo producto, nace Promesa, una cadena de distribución propia a escala nacional, para responder a una fuerte demanda. Como complemento, comienza actividades la empresa Rotoven, para fabricar los empaques de Harina PAN.

1967 Producir y distribuir alimentos balanceados para animales, es el próximo paso en la integración vertical, para lo cual inicia operaciones la empresa Procría.



1969 La organización adquiere en Cumaná una pequeña fábrica procesadora de maíz pilado, la cual incorpora nueva tecnología y se convierte en Mazorca



1975 La necesidad de conservar adecuadamente las cosechas adquiridas cada año, motiva el desarrollo del núcleo de silos Provencesa, ubicado en el corazón de los cultivos de maíz, en el estado Portuguesa.



1977 Nace Fundación Polar para contribuir al desarrollo social del país, propiciar el desarrollo tecnológico y el uso racional del ambiente, apoyar y promover instituciones de beneficio o protección social, y realizar cualquier otra actividad que sea de utilidad colectiva o interés general.



1978 Se pone en marcha Cervecería Polar del Centro C.A., el mayor complejo cervecero de América Latina, para ese momento, en la población de San Joaquín, estado Carabobo, dadas las exigencias del aumento de las ventas en la zona. Esta es la primera cervecería del mundo equipada para realizar los procesos de fermentación y maduración en los mismos tanques cilindro cónicos

1981 Para cubrir su propia demanda de producción de latas de aluminio, Superenvases Envalic se incorpora a las actividades de Empresas Polar.



1982 Se construye la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales de Remavenca, pionera de una tesonera gestión ambiental.



1986 Empresas Polar entra al negocio del arroz, en respuesta al crecimiento de la demanda interna, con la empresa Corporación Agroindustrial Corina, en Acarigua, estado Portuguesa, la cual logra posicionarse en poco tiempo como líder del mercado.

1987 Empresas Polar se incorpora a la agroindustria del trigo, a través de la empresa Mosaca, creada para procesar este cereal y fabricar pastas alimenticias con altos niveles de calidad industrial



1987 "Productos EFE S.A.", pasa a formar parte de Empresas Polar. Actualmente, Productos EFE tiene un alto nivel tecnológico afianzado en 1995 con la adquisición de una planta extrusora que permite innovar con las más diversas formas y agregados en cuanto a helados se refiere.



1988 Se decide la adquisición de lo que es hoy Savoy Brands International, en Colombia, Perú, Guatemala, Honduras, Panamá, Ecuador, Venezuela, Argentina y Chile. La fecha marca la decisión corporativa de lograr una mayor proyección internacional.

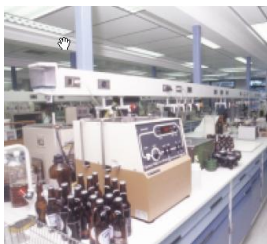


1990 Sale al mercado nacional la primera producción de vinos jóvenes (blanco, rosado y tinto) de Bodegas Pomar, cuatro años después de que Empresas Polar, funda, en las tierras de Altagracia (estado Lara).

1991 Dado el éxito en el mercado nacional, Empresas Polar inaugura una segunda planta productora de arroz, Provenaca, en la estratégica localidad de Calabozo, estado Guárico, donde se produce casi la mitad del arroz venezolano.



1993 EP entra al negocio de los refrescos, a través de la empresa Golden Cup, poseedora de una tradición de 45 años sirviendo al mercado con una extensa gama de productos.



1994 EP como propuesta de futuro, ve cristalizar los esfuerzos hechos para construir su Centro Tecnológico, cuyas sofisticadas instalaciones albergan una moderna planta piloto, un laboratorio para el aseguramiento de calidad y un laboratorio de biotecnología.

1995 Como parte del proceso de integración comercial Colombo-Venezolana, se crea la filial Cervecería Polar Colombia, S.A. para distribuir sus reconocidos productos en el vecino país, desde la planta ubicada en Maracaibo.



1996 Empresas Polar da un importante paso en el sector de refrescos al asociarse, a través de Sopresa, con PepsiCo. para producir y comercializar Pepsi-Cola y otras marcas de esa compañía

1997 Respondiendo a las tendencias del mercado cervecero nacional, Cervecería Polar lanza al mercado la primera cerveza ligera de Venezuela: Light de Polar.

1998 Comienza operaciones Proinmasa, planta procesadora de productos industriales derivados del maíz en Colombia.



1999 Se implanta el nuevo Modelo Corporativo de Organización de Empresas Polar, orientado a lograr mayor eficiencia, capacidad de respuesta y sinergia entre sus unidades.

Savoy Brands International establece una alianza estratégica con Frito Lay en varios países de la región para conformar la empresa líder Snacks América Latina.

Dos nuevas plantas de refrescos son inauguradas en Maracaibo y Barcelona.

Harina PAN lanza su versión Maíz y Arroz, obteniendo rápidamente una favorable acogida entre los consumidores.



2000 La compañía dedicada al negocio de refrescos adopta el nombre de Pepsi-Cola Venezuela. Además, incorpora a su portafolio el agua mineral Minalba y lanza la nueva imagen de los sabores Golden.



2001 Empresas Polar se convierte en la primera organización de Latinoamérica que recibe la certificación integral de calidad Platinum 9000, para sus cuatro plantas cerveceras, dos plantas del negocio maíz y las dos plantas del negocio arroz, por contar con sistemas de gestión de calidad certificados según la norma Covenin ISO 9000 y, al mismo tiempo, poseer la Marca NORVEN en sus productos.



A través de Primor Alimentos, Empresas Polar lanza una Oferta Pública de adquisición por la compañía Mavesa,

tanto en Venezuela como en Colombia.

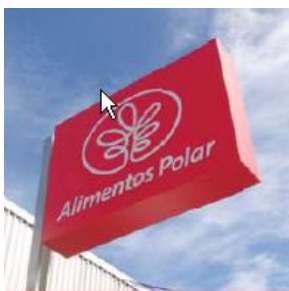


2002 Luego de la adquisición de Quaker, PepsiCo le licencia a Empresas Polar la marca Gatorade en Venezuela. Las líneas de avenas y bebidas son incorporadas tanto en Venezuela como en Colombia...

En Diciembre de 2002, el gobierno nacional interviene la planta procesadora de San Joaquín, en los convulsionados días del paro petrolero de 2002-2003.



2003 Se consolida la adquisición de Nutripet, planta procesadora de alimentos para mascotas. Cervecería consolida las plantas y distribuidoras en una sola compañía. Fusionando, de esta manera, 4 plantas (Los Cortijos, Oriente, Modelo y San Joaquín) y 6 distribuidoras (Dosa, Dipomesa, Dipocentro, Dipolorca, Diposurca, y Dipocosa), en una sola compañía Cervecería Polar, C.A..



2004 Consolidación de la identidad corporativa como expresión de lo que Empresas Polar es y quiere ser en el futuro, avanza consistente con el fortalecimiento continuo del sentido de pertenencia en todos los miembros de esta nueva organización, creada a partir del primero de febrero de 2004, cuando C.A. PROMESA cambió su denominación social a ALIMENTOS POLAR COMERCIAL C.A.



2005 se fusiona Pomar a Cervecería Polar C.A.

El 30 de agosto, un grupo de efectivos militares se apostó a las puertas de las instalaciones de Promabasa e impidió la entrada del transporte de la Asociación de Productores Italven (Asoprai) que intentaba almacenar la cosecha de maíz.

El 1 de Septiembre, el gobernador del estado Barinas, Hugo de los Reyes Chávez, firmó el decreto de expropiación de los silos y la planta de procesamiento de harina de maíz y aceite de Promabasa, ubicadas en esta entidad. Alimentos Polar introdujo una acción de amparo conjuntamente con la solicitud de medidas cautelares ante la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia. El amparo busca restituir los derechos de propiedad, libertad económica, a la defensa y al debido proceso. Notas de prensa: El Nacional 1 y 2 de septiembre de 2005



El día 1 de diciembre de 2005 se lanzó un nuevo producto, malta light. (Tomado de anuncio publicitario de El Nacional del 1 de diciembre de 2005)

Este desarrollo ha sido extraído de la página web de Empresas Polar, http://www.empresas-polar.com/espanol/historia_es.html, recuperado el día 26 de octubre de 2005.

4.2. Visión

4.2.1. Visión Empresas Polar

Seremos una corporación líder en alimentos y bebidas, tanto en Venezuela como en los mercados de América Latina, donde participaremos mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguren la generación de valor para nuestros accionistas. Estaremos orientados al mercado con una presencia predominante en el punto de venta y un complejo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad.

Promoveremos la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnología y gerencial. Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo.

4.2.2. Visión Cerveza y Malta

Seremos el líder claro del negocio de Cerveza y Malta en Venezuela y un jugador clave en América Latina, ofreciendo productos y marcas de calidad en los distintos segmentos del mercado. Fortaleceremos nuestra posición a lo largo de la cadena de valor, mientras que nuestra orientación hacia el mercado, la excelencia en la atención y el servicio al cliente y nuestras marcas líderes nos permitirán tener una presencia predominante en el punto de venta en Venezuela. Lograremos estas metas manteniendo niveles de costo que nos ubiquen entre las cinco primeras cervecerías del mundo. Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo

4.2.3. Visión Refresco y Bebidas

Seremos líderes en el mercado de bebidas no alcohólicas en Venezuela. Desarrollaremos un portafolio de marcas líderes, así como sistemas comerciales y de información que nos permitan llegar consistentemente a la totalidad de los puntos de venta y colocar todos nuestros productos, siendo reconocidos como la empresa que brinda el mejor servicio a sus clientes. Contaremos con una organización orientada al mercado, que promueva la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnológico y gerencial. Seremos la compañía más eficiente de la industria en el aspecto de costos de producción y distribución en Venezuela.

Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo.

4.2.4. Visión Alimentos

Consolidaremos nuestra posición en Venezuela y extenderemos nuestras actividades en la Comunidad Andina de Naciones. Seremos líderes en los mercados donde participemos, logrando que el 40% de nuestras ventas totales provengan de productos de alto valor agregado. Contaremos con una organización orientada al mercado, que promueva la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnológica y gerencial. Desarrollaremos un portafolio de marcas fuertes y de reconocida calidad, así como sistemas comerciales y de información que nos permitan colocar nuestros productos en la totalidad de los puntos de venta, donde tendremos una presencia predominante.

Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo.

4.3. Misión

Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedores, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país.

4.4. Principios y Valores

Orientación al mercado: Satisfacer las necesidades de nuestros consumidores y clientes de manera consistente.

Orientación a resultados y eficiencia: Somos consistentes en el cumplimiento de nuestros objetivos, al menor costo posible Agilidad y flexibilidad: Actuamos oportunamente ante los cambios del entorno, siempre guiados por nuestra visión, misión y valores.

Innovación: Tenemos una actitud proactiva ante la generación de nuevas tecnologías y nuevos productos. Poseemos la disposición a aprender, gerenciar y difundir el conocimiento.

Trabajo en equipo: Fomentamos la integración de equipos con el propósito de alcanzar metas comunes.

Reconocimiento continuo al logro y la excelencia: Fomentamos y reconocemos constantemente entre nuestros trabajadores la excelencia y la orientación al logro.

Oportunidades de empleo sin distinción: Proveemos oportunidades de empleo en igualdad de condiciones.

Integridad y Civismo: Exhibimos una actitud consistente ética, honesta, responsable, equitativa y proactiva hacia nuestro trabajo y hacia la sociedad en la cual nos desenvolvemos.

Relaciones de mutuo beneficio con las partes interesadas: Buscamos el beneficio común en nuestras relaciones con las partes interesadas del negocio.

4.5. Organización y Organigrama

Hoy en día, Empresas Polar, se encuentra estructurada en tres grandes Unidades Estratégicas de Negocios: Alimentos; Cerveza y Malta; y Refrescos y Bebidas Funcionales. Cuatro Direcciones de Procesos Compartidos: Sistemas, Recursos Humanos, Suministro y Finanzas. Y cinco Unidades Corporativas: Asuntos Legales, Comunicaciones, Auditoria, Distribución, y Nuevas Inversiones.

Las Unidades Estratégicas de Negocios se encuentran bien estructuradas, con columnas sólidas en cada una de sus áreas: una gerencia eficiente en las plantas; un área técnica; y un área comercial bien sustentada en el crecimiento sostenido.

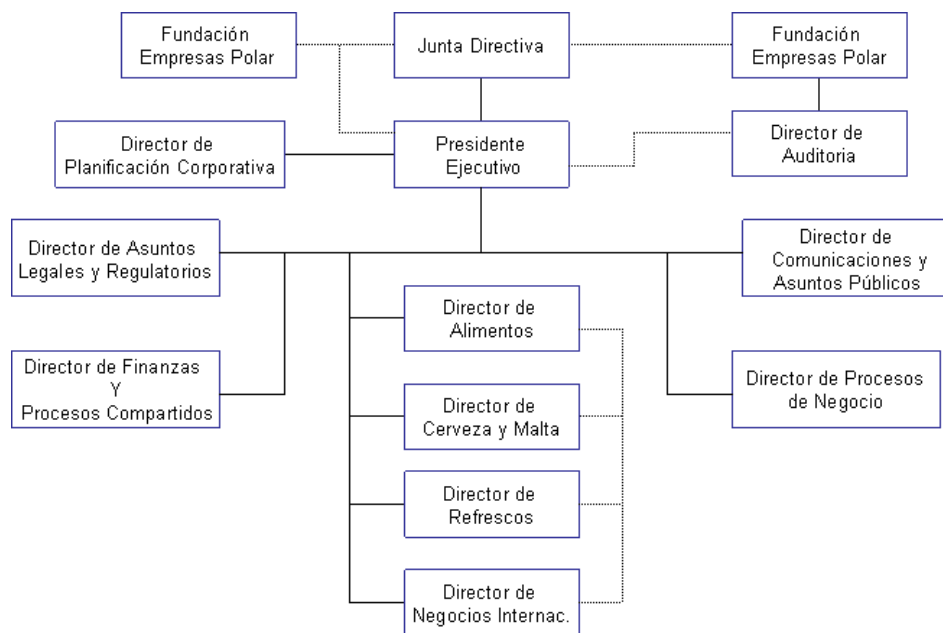


Figura 10 Estructura organizativa de Empresas Polar
Diseño: La investigadora.

Con un modelo de gestión renovado, más ágil, más flexible, y dispuesto a batir su récord en rapidez de ejecución, las Unidades Estratégicas abordan su nueva estructura, en una travesía donde la competencia y el mercado dibujan el horizonte, a fin de seguir ofreciendo al consumidor la mejor atención.

Las Direcciones de Procesos Compartidos y las Unidades Corporativas, están diseñadas a fin de dar apoyo a las Unidades Estratégicas de Negocio, en referencia a todos aquellos procesos que no agregan valor a la cadena de suministro, y pueden ser gerenciados en forma integrada, a fin de mantener políticas corporativas únicas para todos los negocios como son los procesos de Recursos Humanos, Finanzas, Suministros, Legal, Auditoría, Comunicaciones, Nuevas Inversiones.

La actualización de la estructura es, una vez más, la renovación del compromiso de dar cada vez mayor satisfacción a las demandas del mercado y el reconocimiento de una realidad hacia la cual Empresas Polar ha evolucionado en la medida en que los

diferentes negocios han crecido, generando una vigorosa interacción entre las plantas productoras y las distribuidoras.

4.6. Misión y Objetivos de la Calidad. Orientación al Servicio

4.6.1 Misión de servicio

Para la Dirección de Vinos, el recurso estratégico del futuro es el cliente, capaz de multiplicar en forma exponencial su conocimiento. En la diversidad de la oferta está la clave del crecimiento, pero hace falta imbuir la cultura vinícola en el consumidor hasta convertirlo en conocedor. Para eso se requiere carácter o adecuación universal, por ello la extensa gama de productos o variedad de vinos que tiene Pomar en su portafolio, en su esfuerzo por satisfacer al público.

En ese afán de servicio, para ser más selectivos con la clientela, importamos vinos como forma de complementar nuestra cartera de productos y variedades de cepa y satisfacer una demanda previamente identificada. A nivel particular o comercial podemos suplir al cliente con toda la gama de gustos y variedades.

4.6.2 Reconocimientos internacionales

Empresas Polar ha recibido los siguientes reconocimientos internacionales:

- Medalla de oro para (1992-1993) y plata (1997) para el Viña Altagracia blanco, y Medalla de bronce para el Viña Altagracia tinto (1992) en eventos de prestigio como el Concurso Mundial de Vinos y el Challenge International du Vin de Burdeos, Francia.

- Medalla de oro (1994) en el Challenge International Du Vin y Gran Mención (1998) en el VI Concurso Enológico Internacional (Feria Mundial de Licores y Vinos de Italia) para el Pomar Reserva tinto.
- Inclusión de Venezuela desde 1995 en la Guía Mundial del Vino.

CAPITULO V

DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO. APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE ‘DE GEUS’ Y DE WELCH” AL CASO DE EMPRESAS POLAR

El desarrollo de éste capítulo, se refleja en la compresión de los 150 años de historia de Empresas Polar, la cual fue desarrollada en el Capítulo IV de este Trabajo de Grado de Maestría denominado: Marco Organizacional

Basados en lo que indica Robbins (1999), que la historia de las grandes compañías generalmente va muy unida a la de sus fundadores, especialmente en aquellas cuyo origen es familiar, como es el caso de Empresas Polar. Y que la cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos, se demuestra que la cultura es la configuración entre la historia de la empresa y su estructura organizativa. Se puede asegurar que la cultura de Empresas Polar nace de la filosofía de sus fundadores, basada en valores humanos, compromisos y respeto, que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de como deben comportarse y expresarse los empleados

Tomando en cuenta la historia de Empresas Polar, desarrollada en el Capítulo IV en el Marco Organizacional y basado en las consideraciones de De Geus (1997) y Welch (2005), desarrolladas en el Capítulo II, en el Marco Teórico, se puede concluir que Empresas Polar:

1. Es una de esas raras empresas que ha logrado sobrevivir por más de un siglo, 150 años para ser más específico, superando inclusive a empresas como el Grupo Royal Dutch Shell y de largo a los cálculos más optimistas en base al planteamiento de De Geus (1997), sobre el promedio de 40 años de vida, lo cual concuerda con lo expresado por los tres autores en cuanto a la consecución de un estilo acertado de gerencia, para aquellas empresas que logran sobrepasar esta barrera.
2. Durante estos 150 años de vida, ha sobrevivido regímenes políticos diferentes, aún cuando no se había encontrado con un clima político tan adverso como el actual donde destaca esta toma de instalaciones productivas de las Empresas.
3. Empresas Polar, ha sabido mantener el sentido de identidad de todos sus empleados y trabajadores, no por casualidad o suerte, sino por el hecho de que desde su propio nacimiento, la organización siempre, ha sido receptiva a los cambios, ya que por experiencia ha demostrado que es cada vez más competitiva cuando incorpora en su gestión propuestas de cambio. Esta actitud positiva de Empresas Polar a adaptarse rápidamente a los cambios la ha hecho más fuerte, produciendo por consecuencia un sano y permanente crecimiento financiero, una importante estabilidad de su personal, y una motivación al trabajo y orgullo de pertenecer al grupo, con una identidad laboral bien definida.
4. Empresas Polar, mantiene una clara estrategia de diversificación de los mercados que atiende, con una característica adicional, que el consumidor, e inclusive se puede hablar del pueblo venezolano, los percibe como productos de su propia cultura alimenticia tradicional.

5. Otra característica importante del grupo de empresas, además de la diversificación, consiste en aplicar las estrategias de diferenciación, de manera de conservar la ventaja competitiva. Eso se observa en muchos de los sistemas de calidad con los que cumple la empresa, como por ejemplo ISO 9000, COVENIN, NORVEN, donde se demuestra que la calidad es una carta de presentación de los productos Polar.
6. No se puede ignorar que la empresa forma parte del país, y como tal está sujeta a las pasiones socio políticas que dominan a la nación en estos momentos; a pesar de que se puede afirmar que, en general, existe un espíritu de cohesión e identidad respecto a lo que representa la empresa y sus valores más tradicionales.

Estas fortalezas de Empresas Polar, basadas en todos sus éxitos y en las acertadas decisiones en situaciones difíciles a las que se ha visto expuesto su personal, deja traslucir la primera estrategia de gerencia del cambio por la fusión Empresas Polar-Mavesa, como sigue:

Realizar un análisis estratégico, con una alcance mucho más amplio que el contemplado en este Trabajo de Grado de Maestría, donde se evidencien todos y cada uno de los factores claves del éxito y de los fracasos, si los hubiere, de la historia de integraciones, fusiones y alianzas estratégicas, e identificar aquellas palancas y patrones típicos de comportamiento que ayuden a Empresas Polar tanto a servir de elementos de motivación del personal en el logro de futuros desafíos, como a pronosticar cuáles serían las mejores jugadas estratégica en el mediano y largo plazo.

CAPITULO VI

DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PRESENTE EN AMBIENTE DE FUSIONES EN EMPRESAS POLAR

A lo largo de los años, Empresas Polar, se ha caracterizado por el lanzamiento de nuevos negocios; pero, un buen día decidió no crear nuevas negocios, sino adquirir empresas ya establecidas, a fin, de suponer una forma más rápida de expansión, de ampliar rápidamente el ámbito geográfico y tecnológico; atraer nuevos productos y clientes, tal como lo señala Welch (2005). Es así como nace la adquisición en Principio de EFE, y posteriormente Mavesa, Quaker, Nutripet, entre otras.

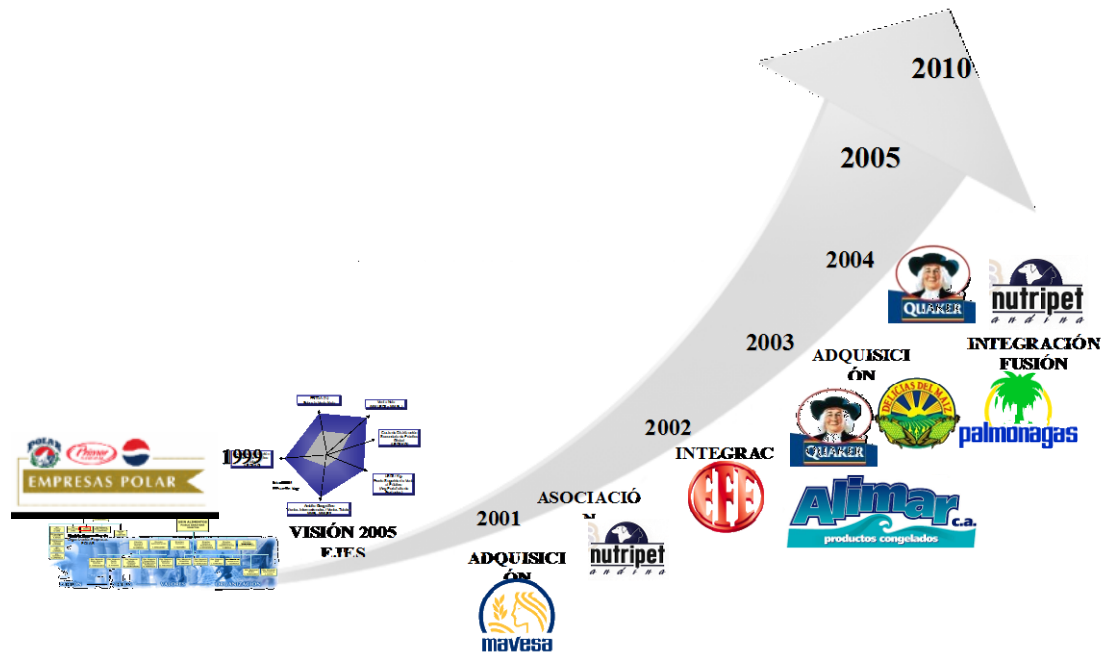


Figura. 11 Resumen de las adquisiciones de Empresas Polar
Diseño: La investigadora

Dentro de este ámbito de acción Empresas Polar, se ha planteado trabajar temas como el clima organizacional e integración cultural, sin dejar de un lado los temas estratégicos, tecnológicos, financieros y de estructura, para asegurar el éxito a largo plazo.

Observando su historia, a partir del año 2002 al presente, se ha podido constatar que las características organizacionales del Grupo de Empresas Polar han sufrido algunos cambios con la adquisición de EFE, Mavesa, Nutripet, Quaker, Gatorade. Todo esto conllevó a una diversificación cultural, donde ese grupo de empresas adquiridas, al ser fusionadas al Grupo Polar, de alguna manera tuvieron que integrarse a la cultura Polar. Lo que se quiere realizar con este Trabajo de Grado de Maestría, es primeramente detectar el clima organizacional presente y, posteriormente, cuales condiciones de cambio deben esperarse en los próximos años, hasta lograr obtener un clima organizacional optimo, bajo una cultura corporativa denominada Gente Polar.

Empresas Polar, para lograr este primer proceso de integración, como lo recomienda Welch (2005), creó la Gerencia de Integración, con la finalidad de facilitar la formación de una nueva organización con mayor valor de lo que representaba empresas Polar y Mavesa por separado. Así lo muestra el eslogan: $1+1=3$, que significa que Polar y Mavesa juntas ($1+1$) sumarán en valor más que dos (2), será al menos tres (3), gracias a las sinergias que pueden generarse y a la integración de capacidades de ambas compañías en pro de lo que exige la visión Polar. Esta gerencia de integración busca facilitar el proceso de identificación de compañías susceptibles a ser adquiridas y, una vez identificadas, valorar las sinergias probables que se pudiesen presentar, eliminando redundancias y tomando lo mejor de cada una de ellas.

A fin de medir el clima organizacional presente hoy en día en Empresas Polar que de cuenta de las percepciones de los principales dolientes, durante estos casi 3 años, transcurridos del proceso de fusión Polar –Mavesa, se muestra a continuación en la tabla 5 los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario, a la muestra previamente seleccionada.

Nro. Pregunta	Actitud	Opciones de Respuesta										Muestra	Ponderación					Totales
													A 1	B 2	C 3	D 4	E 5	
Orientación Costo / Beneficio																		1013
1	Satisfacción Económica y material	A	0	B	4		15	D	47	E	14	80	0	8	45	188	70	311
2	Prosperidad Mutua	A	7		13	C	28	D	18	E	14	80	7	26	84	72	70	259
3	Estabilidad.	A	7	B	13	C	28	D	23	E	9	80	7	26	84	92	45	254
4	Aceptación de responsabilidad	A	24	B	18	C	27	D	7	E	4	80	24	36	81	28	20	189
La Organización																		2620
5	Acceso a la información	A	0	B	7	C	12	D	49	E	12	80	0	14	36	196	60	306
6	Orientación al Cambio	A	3	B	7	C	22	D	29	E	19	80	3	14	66	116	95	294
7	Identificación	A	0	B	0	C	1	D	64	E	15	80	0	0	3	256	75	334
8	Compromiso	A	0	B	8	C	20	D	33	E	19	80	0	16	60	132	95	303
9	Apoyo	A	0	B	5	C	17	D	42	E	16	80	0	10	51	168	80	309
10	Reconocimientos	A	0	B	35	C	24	D	20	E	1	80	0	70	72	80	5	227
11	Reglas Claras	A	0	B	4	C	17	D	49	E	10	80	0	8	51	196	50	305
12	Retribución	A	19	B	15	C	24	D	20	E	2	80	19	30	72	80	10	211
13	Satisfacción con la actividad	A	0	B	1	C	15	D	36	E	28	80	0	2	45	144	140	331
Información y Conocimiento																		1969
14	Confianza en destrezas	A	0	B	0	C	5	D	23	E	52	80	0	0	15	92	260	367
15	Propósito	A	0	B	0	C	17	D	23	E	40	80	0	0	51	92	200	343
16	Desempeño	A	0	B	13	C	28	D	29	E	10	80	0	26	84	116	50	276
17	Valor del conocimiento	A	11	B	16	C	39	D	14	E	0	80	11	32	117	56	0	216
18	Distancias con empleados	A	11	B	11	C	16	D	38	E	4	80	11	22	48	152	20	253
19	Autonomía	A	12	B	15	C	39	D	13	E	1	80	12	30	117	52	5	216
20	Participación	A	0	B	13	C	15	D	33	E	19	80	0	26	45	132	95	298
Proceso y Producto																		2139
21	Trabajo en Equipo	A	0	B	0	C	0	D	27	E	53	80	0	0	0	108	265	373
22	Relación calidad/cantidad	A	0	B	15	C	10	D	35	E	20	80	0	30	30	140	100	300
23	Autoestima	A	6	B	8	C	20	D	29	E	17	80	6	16	60	116	85	283
24	Valoración del Compañerismo	A	11	B	10	C	10	D	27	E	22	80	11	20	30	108	110	279
25	Autoridad	A	0	B	19	C	0	D	34	E	27	80	0	38	0	136	135	309
26	Planificación	A	0	B	0	C	27	D	38	E	15	80	0	0	81	152	75	308
27	Comunicación	A	0	B	12	C	20	D	37	E	11	80	0	24	60	148	55	287
Proceso y Producto																		983
28	Técnicas de Negociación	A	0	B	0	C	0	D	28	E	52	80	0	0	0	112	260	372
29	Tácticas de Negociación	A	0	B	0	C	0	D	38	E	42	80	0	0	0	152	210	362
30	Tácticas de Negociación	A	8	B	16	C	21	D	29	E	6	80	8	32	63	116	30	249

Tabla 5 Resultados resumen encuesta clima e integración organizacional
Diseño: La investigadora

En la tabla 5, se muestra toda la información recogida después de aplicar el cuestionario a 80 empleados de Empresas Polar, constituyentes de la muestra, como lo recoge el Marco Metodológico del Capítulo III. La selección realizada fue en base al criterio de grado de afectación por éste proceso de fusión Mavesa - Polar. La Tabla es genérica e ilustrativa de la participación por parte del personal de Empresas Polar, quienes se mostraron abiertos a responder a estas interrogantes con la mayor disposición posible.

La ponderación de las variables, tal como fue mencionado en el Capítulo III, se realizó a través del método Binario Excluyente, donde se comparo cada dimensión con otra dimensión, colocando uno (1) a la que se consideraba de mayor importancia, y cero (0) a la otra dimensión con la cual se estaba comparando. Las ponderaciones generales resultantes se muestran en la tabla 6, y las ponderaciones detalladas a nivel de cada indicador por dimensión pueden ser observadas al final de este Trabajo de Grado de Maestría, en el anexo B en las tablas: 15, 16, 17, 18 y 19.

	Orientación Costo / Beneficio	La Organización	Información y Conocimiento	Proceso y Producto	Negociación	Total	
Orientación Costo / Beneficio	x	0	1	1	1	1	4
La Organización	1	x	1	1	1	1	5
Información y Conocimiento	0	0	x	1	0	1	2
Proceso y Producto	0	0	0	x	0	1	1
Negociación	0	0	1	1	x	1	3

Tabla 6 Ponderación Método Binario Excluyente
Diseño de la Investigadora

Partiendo de los cálculos obtenidos a través de método binario excluyente, donde se concluyo que la dimensión de mayor impacto es la Organización y la de menor impacto es Proceso y Producto, se baso el calculo de ponderación de cada las

dimensiones y de cada uno de los indicadores, los cuales permitirán obtener los Valores Individuales Ponderados, (VIP) y los termómetros actitudinales de cada dimensión, los cuales se muestran en las tablas a continuación, (desde la tabla 7 hasta la tabla 11).

La Organización	Ponderación	Σ Respuestas	VIP
Acceso a la información	1	306	7
Orientación al Cambio	9	294	59
Identificación	7	334	52
Compromiso	4	303	27
Apoyo	5	309	34
Reconocimientos	2	227	10
Reglas Claras	6	305	41
Retribución	3	211	14
Satisfacción con la actividad	8	331	59
Totales:	45	2620	302
Termómetro: Organización			3,78

Tabla 7 Valor Individual Ponderado (VIP) Dimensión: La Organización
Diseño de la Investigadora.

Orientación Costo / Beneficio	Ponderación	Σ Respuestas	VIP
Estabilidad.	4	254	102
Satisfacción Económica y material	3	311	93
Prosperidad Mutua	2	259	52
Aceptación de responsabilidad	1	189	19
Totales	10	1013	265,6
Termómetro: Costo Beneficio			3.32

Tabla 8 Valor Individual Ponderado (VIP) Dimensión: Orientación Costo Beneficio
Diseño de la Investigadora.

Negociación	Ponderación	Σ Respuestas	VIP
Técnicas de Negociación	1	372	62
Tácticas de Negociación	2	362	121
Tácticas de Negociación	3	249	125
Totales:	6	983	307,17
Termómetro: Negociación			3,84

Tabla 9 Valor Individual Ponderado (VIP) Dimensión: Negociación
Diseño de la Investigadora.

Información y Conocimiento	Ponderación	Σ Respuestas	VIP
Desempeño	7	276	69
Confianza en destrezas	6	367	79
Valor del conocimiento	5	216	39
Participación	4	298	43
Propósito	3	343	37
Autonomía	2	216	15
Distancias con empleados	1	253	9
Totales	28	1969	290
Termómetro: Información y Conocimiento			3,63

Tabla 10 Valor Individual Ponderado (VIP) Dimensión: Información y Conocimiento
Diseño de la Investigadora.

Proceso y Producto	Ponderación	Σ Respuestas	VIP
Comunicación	7	287	72
Trabajo en Equipo	6	373	80
Relación calidad/cantidad	5	300	54
Planificación	4	308	44
Valoración del Compañerismo	3	279	30
Autoestima	2	283	20
Autoridad	1	309	11
Totales:	28	2139	310,39
Termómetro: Proceso y Producto			3,88

Tabla 11 Valor Individual Ponderado (VIP) Dimensión: Procesos y Productos
Diseño de la Investigadora.

Para concluir el proceso de cálculo de los indicadores, se determino la ponderación actitudinal de cada una de las dimensiones, a través de un termómetro, el cual permite observar gráficamente, en base a una de escala del 1 al 5, donde los valores por debajo de 2,5 indican preponderancia de las percepciones negativas y por encima de 3 prevalecen las percepciones positivas de la fusión del resultado del cuestionario aplicado, este resultado grafico se puede visualizar en la figura 12.

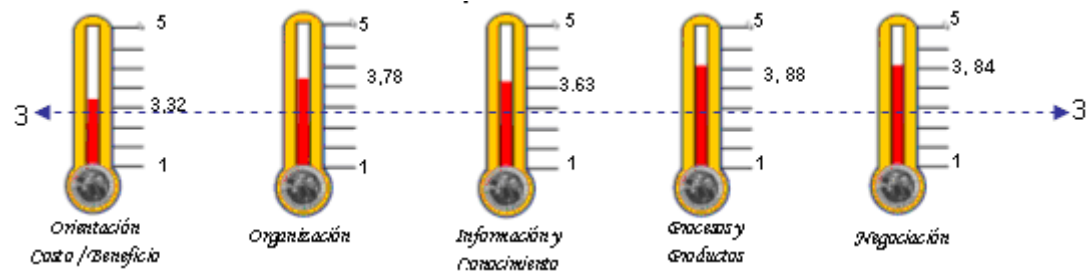


Figura. 12 Termómetros locales por dimensión de evaluación
Diseño: La Investigadora

En la figura 13, se muestra el resultado general de Clima Organizacional arrojado por el cuestionario aplicado a los empleados de Empresas Polar. Este resultado es un calculo ponderado de 3,66 sobre una puntuación del 1 al 5.

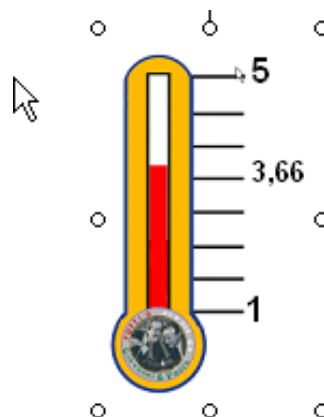


Figura.13 Termómetro del clima organizacional general
Diseño: La investigadora

Las dimensionés de evaluación, y los resultados correspondientes, son:

- Orientación Costo/Beneficio con un resultado ponderado de 3,32, sobre una escala del 1 al 5, como se comentó anteriormente.
- Organización con un resultado ponderado 3,78
- Información y Conocimiento con un resultado ponderado de 3,63.
- Procesos y productos con un resultado ponderado de 3.88
- Negociación con un resultado ponderado de 3,84.

El clima organizacional de los primeros días de la fusión, se dio completamente en el año 2002 ya que la oferta se hizo con base en compra de acciones y negociaciones entre ambas directivas y los grupos negociadores. La investigadora fue testigo de los diferentes procesos transcurridos durante ese año, y las diferentes áreas que fueron afectados, en la cual se encuentre la gerencia de sistemas, donde labora la autora. Ese nerviosismo, al que se refiere Welch (2005), ese elevado nivel de incertidumbre sobre lo que pudiere resultar de la fusión estuvo presente en año 2002 y era parte de muchas conversaciones formales, pero muchas de “cafetín”.

Considerando lo dicho en el punto anterior, y que desde esa fecha han pasado casi tres años, es importante analizar los elementos culturales y actitudinales que pudieran estar afectando el clima organizacional de la empresa, y que se vienen dando desde el momento inicial de la fusión, producto de las sinergias de procesos y valores, los cuales deberían estar alineados con la visión de Empresas Polar.

Partiendo de los resultados obtenidos, el primer análisis estratégico se realizó respecto a lo que estadísticamente se denomina “moda”, que no es más que las actitudes que el personal mayoritariamente asume, convirtiéndose en uno de los factores o aspectos de mayor preocupación, en la dimensión que se estudia en ese momento. Es por esto que analizando los resultados arrojados en el cuestionario se puede concluir que los empleados presentan respuesta comunes por encima de un 70% en los siguientes indicadores:

- **Satisfacción Económica y material:** Esta actitud, la cual responde a la pregunta No. 1 del cuestionario, evidenció que 61 empleados de los 80 de la muestra, piensan que las condiciones económicas en Empresa Polar, son mejores, y mucho mejores que en otras empresas; es decir, se demuestra que un 76% de la muestra, parte de que las condiciones económicas son mejores en comparación con otras compañías venezolanas, aun recordando, que cuando se llevó el proceso de fusión, los beneficios económicos de Mavesa eran mejores que los que ofreció Empresas Polar, en ese momento, lo que genera un punto positivo, que incide directamente en el clima organizacional.
- **Identificación:** Otro punto destacado en este estudio, es la Identificación la cual representa la pregunta 7 del cuestionario, donde se muestra que 79 empleados de 80, se sienten totalmente identificados con los productos de Empresas Polar. Lo que demuestra que casi un 100% de los empleados encuestados ya identifican los productos nuevos originados por la fusión de Mavesa, como productos Polar.
- **Confianza en destreza:** Esta actitud, la cual responde a la pregunta No. 14 del cuestionario, evidenció que 75 empleados de los 80 de la muestra, se sienten completamente seguros, de hacer su trabajo correctamente, lo que

demuestra que un 73% de la muestra realiza sus actividades con suficiente confianza, puesto que se sienten cómodos y seguros de las responsabilidades laborales, mostrando así que el proceso de fusión en estos tres años ha sido positivo, en cuanto a la adaptación laboral, en Empresa Polar.

- **Trabajo en Equipo:** Esta actitud, la cual responde a la pregunta No. 21 del cuestionario, evidenció que el 100% de los empleados encuestados están de acuerdo en que el trabajo en equipo ayuda a que los resultados no solo se generen antes sino que la calidad del trabajo mejore notablemente. Este aspecto es muy importante dentro del ámbito del caso de estudio, ya que el trabajar en equipo es un factor significativo dentro del análisis del clima organizacional que está presenciando Empresa Polar, en este momento.
- **Técnicas y Tácticas de Negociación:** Esta actitud, la cual representa la respuesta a las preguntas No. 28 y 29 del cuestionario, evidenció que el 100% de los empleados están receptivos a negociar en caso de que Empresas Polar lo decidiera, partiendo de una estrategia "ganar-ganar", en la que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio, y donde los factores participativos de esa negociación se basen en la profesionalidad, la franqueza, el respeto a la otra parte y la firme defensa de los intereses.
- **Aceptación de Responsabilidad:** Esta actitud, la cual responde a la pregunta No. 4 del cuestionario, evidenció que el 51% de los empleados están desmotivados en cuanto a la remuneración por capacidad intelectual, lo que demuestra que existe una insatisfacción laboral en el entorno, disminuyendo el interés de los empleados por mejorar los estudios académicos, lo que repercute de manera negativa el crecimiento de la empresa.

Desde otro punto de la estadística, se determinaron los Máximos y Mínimos, entendiéndose por máximos y mínimos los contrastes o picos que resultan en los resultados de los cuestionarios, como en este caso se puede evidenciar en:

- Prosperidad Mutua y Estabilidad: Esta representada por la pregunta 2 y 3 del cuestionario. En estas preguntas se puede observar que un 40% de los empleados piensan que si la empresa crece económicamente, ellos se van a ver retribuidos con este crecimiento laboral y que, por ende, al estar en una empresa tan sólida, ésta va a crecer cada día mas, por lo que sienten una tranquilidad en adquirir compromisos de crédito bancarios o comerciales. Pero, por el otro lado el 25% de los empleados encuestados piensan totalmente lo contrario, por lo que se muestra una desmotivación económica y una inestabilidad laboral, ya que no se arriesgarían a solicita ningún tipo de préstamo bancario.
- Reconocimiento y Retribución: La cual se evidencia en la pregunta No. 10 y 12, donde el alrededor del 28% de los empleados respondieron que Empresas Polar reconoce el esfuerzo realizado por cada uno de ellos y por tal esfuerzo son recompensados, y por lo tanto se siente motivados a proponer ideas para mejorar los procesos, pero por el otro lado alrededor de un 42%, respondieron todo lo contrario, encontrándose así en una disyuntiva, a sí la gerencia de Empresas Polar realmente premia a todos sus trabajadores justamente.

Se ha querido medir las nuevas actitudes de los trabajadores, de ambas partes, como uno de los indicadores más poderosos del éxito en la fusión de las organizaciones de Empresas Polar y Mavesa. Es por esto que, se pretendió profundizar en la medición del clima organizacional, como una manera de evaluar el

logro de los procesos de cambio, el grado de adopción, por parte de los trabajadores, de las actitudes coherentes con la nueva estructura organizativa, o el nivel de su disposición a adoptarlas.

Con base en los resultados del cuestionario, se observa un notable avance hacia una cultura unificada, en aquello que corresponde a los factores humanos dentro de la organización, como la satisfacción económica y material, identificación, confianza en las destrezas, trabajo en equipo, técnicas y tácticas de negociación y menos a las consideraciones sobre las contribuciones que tienen que ver que los directivos realmente estén comprometidos con la gerencia del cambio, orientados hacia una cultura donde todos sean tomados en consideración. Estos son: aceptación de responsabilidad, prosperidad mutua y estabilidad, y reconocimiento y retribución. Estas últimas consideraciones justifican aún más el objeto de estudio de este Trabajo de Grado de Maestría.

En la práctica, si se logra el cambio de actitud que se está buscando, se logra el mejoramiento del clima organizacional. A criterio de la investigadora, uno de los mejores indicadores que el cambio se ha estado dando es la sensación de que el mismo ha sido verdadero y estable, por parte de la percepción de los encuestados, y una de las evidencias es la disposición positiva y abierta a responder el cuestionario aplicado en este Trabajo de Grado de Maestría. Se quiere aclarar, que la actitud del trabajador es un indicador del ambiente que hay en la empresa. Al medir la actitud, la disposición al cambio, el compromiso, la identificación con la empresa entre otros, lo que se pretende medir es el clima organizacional de la empresa. Se trata de una especie de termómetro de la calidad de vida presente en la organización.

De este análisis se pueden formular las siguientes estrategias.

- Realizar un análisis estratégico en aquellas actitudes que siguen estando por debajo del 65%, y con mayor hincapié en las que estén por debajo del 50%, de una aceptación o percepción positiva por parte de los encuestados.
- Definir una estrategia corporativa para centrar la importancia de practicar los valores de la empresa en cualquiera que sea el puesto de trabajo, porque esos valores son los que identifican como trabajadores de Empresas Polar. Esta estrategia alcanzaría resultados óptimos y eso sería posible porque los valores de cada uno se harían operativos en la medida en que se traducirían en conductas, en la forma de hacer las cosas día a día. La cultura no se decreta, se modela e internaliza.
- Identificar macrocompetencias, la capacidad de réplica, flexibilidad, capacidad de adaptación a los cambios y métricas de escalamiento entre sus empleados y trabajadores, lo cual permitiría adecuar aquellas prácticas, sistemas y programas exitosos a todas las empresas que conforman el Grupo Polar, agregando valor a la Organización.
- Aplicar técnicas, tales como encuestas y entrevistas a fin de medir periódicamente el clima organizacional presente en Empresas Polar, y poder sacar conclusiones a través de la estadística, partiendo de los resultados de cada cuestionario, midiendo de esta manera el clima a lo largo del tiempo.

CAPITULO VII

DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO. MODELO DE CAOS APLICADO AL COMPORTAMIENTO Y CLIMA ORGANIZACIONAL A LA FUSIÓN MAVESA-EMPRESAS POLAR

Para la mayoría de los trabajadores las reestructuraciones y fusiones organizativas originadas en Empresas Polar, han sido como voltearle el mundo al revés. La consecuencia de esto es la percepción de extremada lentitud con la que se está dando la transformación, y cierta desconfianza siendo originada por este crecimiento más pronunciado que ha tenido en estos últimos años la organización, si se le compara con sus 150 años de existencia.

Lo anterior ha originado que, aún cuando se cuenta con numerosos aciertos, muchas de las buenas intenciones de la gerencia parecen haber naufragado ante la incredulidad de los trabajadores.

Lo que se propone realizar en este capítulo es, comprender los mecanismos reales e inevitables que se dan en toda fusión, cuya naturaleza es esencialmente caótica. Entender estos mecanismos, a través de las 7 leyes del caos, nos permitió formular estrategias para gerenciar mejor este proceso y saber a que atenerse en lo que respecta a la propia evolución de la organización hacia nuevos procesos similares.

Hay que estar muy conscientes, que la práctica gerencial actual recomienda que antes de que el sistema organizacional alcance su nuevo estado estable, hay que inyectarle una nueva ‘crisis’ para desestabilizarlo nuevamente, como una manera de

mejoramiento continuo con base en los procesos de creatividad y razón, una de las 7 leyes del caos, que se dan con cada nueva crisis. En este ejercicio de optimización, la función de costo trata de calcular cuál es el punto óptimo dónde introducir una nueva crisis. Ver figura 14.

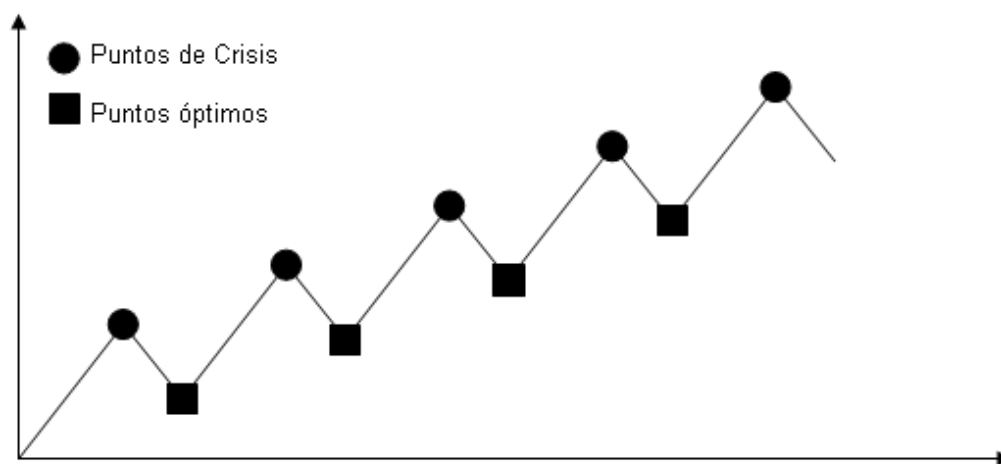


Figura 14 Puntos Óptimos donde introducir una nueva crisis
Fuente: La Investigadora

La siguiente metodología es una adaptación que propone Velazco (2005), a la propuesta de Briggs and Peat en su libro, publicado en español como Las siete Leyes del Caos, Las Ventajas de una vida caótica, y en inglés: Seven Lessons of Chaos. Timeless Wisdom from the Science of Change, y la cual formará parte de una solicitud de patente de invención por la herramienta correspondiente llamada “Chaotic Change Actions for Renewal of the Dominating Organization Navigating Tool, 2CardonT”.

Este análisis fue realizado con base en un modelo desarrollado por Velazco, (2005) y aplicado en PDVSA tanto en experiencias personales y grupales antes de la última fusión mayor de las filiales Maraven, Lagoven y Corpoven en una sola empresa y en la anterior fusión de las filiales Meneven y Corpoven en la nueva

Corpoven, estrategia que es recogida posteriormente en varias patentes del grupo de desarrollo de aplicaciones inteligentes en Petróleo y Gas, que le tocó dirigir durante el periodo 1998-2002.

Al tomar en cuenta el modelo de comportamiento e inferencia de patrones de comportamiento de clima organizacional, con base en las 7 leyes del caos, propuestas por Briggs and Peat y completadas y probadas por Velazco, desarrolladas en el marco teórico-conceptual, esta vez no para las fusiones de las filiales de PDVSA sino para Empresas Polar, se tienen los siguientes análisis:

7.1. Ley del Vórtice. Gerencia de la Turbulencia.

Tal como se indico en el Capítulo IV, esta ley se manifiesta en la fase de mayor turbulencia, en donde hay diferentes zonas moviéndose a diferentes velocidades. Aquí se ve reflejada Empresas Polar, en el momento que se adquirió Mavesa, donde su unieron dos empresas conformadas, establecidas y de procesos distintos en una sola.

En esa etapa, la lluvia de ideas, de conocimientos, de procesos e inclusive de personas se convierten en un remolino impredecible creando una situación de caos, donde la retroalimentación represento la vía de comunicación más efectiva para tomar lo mejor de las dos partes, y así hacer realidad el eslogan $1 + 1 = 3$.

Para entender, analizar y formular estrategias, en cuanto a la primera ley del caos, generación de ‘turbulencias’ se utilizó el enfoque utilizado por Velazco (2005), en PDVSA, el cual consta de tres partes:

- Mecanismos de Negociación (Duras, Medias y Blandas)
- Gerencia Estratégica del Cambio

- Gerencia del Conocimiento

El modelo de negociación utilizado busca minimizar la resistencia al cambio y la generación de ambientes organizacionales que paso a paso fuesen generando zonas de confort y confianza en las partes fusionadas. Este esquema explota tres situaciones claves para los procesos de negociación (nichos o espacios propios, zonas de conocimiento compartido que favorecen los ambientes colaborativos y cooperativos, y zonas de conflicto, que es el aspecto clave a gerenciar con mayor cuidado).

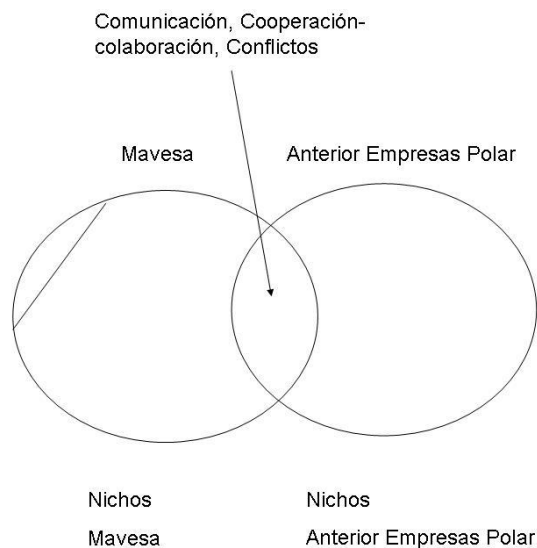


Figura. 15 Elementos de riesgo en una negociación.
Fuente: Velazco (2005)

En nuestro caso, la adquisición de Mavesa, conllevó a que Empresas Polar, aumentara notablemente su cartera de productos, en su mayoría de tipo alimenticio. Pero, parte de esta adquisición fue su capital humano, donde los directivos de Empresas Polar, tuvieron que recurrir a técnicas de negociación con cada trabajador, a fin de llegar a un resultado ganar-ganar.

Nichos Mavesa:

Categoría	Marca Comercial	Productos
Alimentos:	Mavesa, Aro, Pampero, toddy	Mayonesa, margarina, salsa de tomate, bebidas achocolatadas
Limpieza: productos de limpieza	Las Llaves, celeste	Detergente en polvo, jabón en panela, lavaplatos liquido, lavaplatos en crema, suavizante de ropa
Mariguitar: Productos enlatados	Margarita	Sardina, atún y pepitonas
Alimar: Productos del mar enlatados	Galera	Cazón desmenuzado, churrasco de mero, filete de merluza, langostinos, rueda de merluza, salmón, calamares
Quaker	Quaker, Don Pancho, Aunt Jemima	Avena en hojuelas, Instavena, Harina de Avena, , Fresca Chicha, FrescAvena, Merengada, Baby Quaker, syrup y mezcla para panquecas, cereales listos: oasted Oatmeal, Oat Squares, Cap'n Crunch, Oh's. Honey Graham y Oat Bran
Nutripet: Alimento balanceado para animales domésticos	Ken-L-Ration, Super Can y Champ's	Alimento para cachorros y mascotas adultas.
Palmonagas: siembra y procesa la semilla de palma aceitera.	Palmonagas	Aceite de palma y palmaste

Tabla 12 Nichos de Mavesa
Diseño de la Investigadora.

Mavesa se caracteriza por ser empresa fabricante de productos alimenticios y de limpieza. Dentro de los productos alimenticios están los de consumo humano y los de consumo animal. En la tabla 12, se muestran los nichos Mavesa, concentrados principalmente en la cartera de productos que fabrican sus plantas, indicando la marca con la cual se comercializa al consumidor final.

Empresas Polar, maneja tres categorías de productos bien definidas, que son: alimentos; refrescos y bebidas no carbonatadas; y cervezas y vinos, en la tabla 13, se muestran los nichos que fabrica Empresas Polar.

Nichos de Polar:

Refresco	Pepsi, 7up, Golden, Minalba, Evervess, Gatorade y Yukery	Pepsi cola, 7up, refrescos de diversos sabores, agua mineral, jugos pasteurizados y bebidas energizantes
Cervecería Polar	Polar y Pomar	Polarcita, Polar Light, Solera. Solera Light, Vox, Vinos, champag y Sangría
Procría: Alimentos para animales	Procría	Galope Fortaleza, Galope Triple Corona, Galope Yeguas y Potros, Galope Avena y Alfalfa,
Primor-. Fabricación de productos alimenticios	Primor, Pan, Mazorca, La Torre del Oro, Del chef, Mazeite, Promasa, Doña Pancha,	Harina de maíz, arroz, pasta, crema de arroz, vinagre, aceite, mayonesa, salsa de soya, salsa inglesa, mostaza,
EFE: Helados	EFE	Helados individuales, familiares e industriales,

Tabla 13 Nichos Polar
Diseño de la Investigadora

Empresas Polar, con la adquisición de Mavesa, pasa de 160 presentaciones a 712, incursionando en el manejo de 47 categorías de productos cuyas participaciones de mercado son realmente significativas, ya que 11 de ellas son líderes a nivel nacional. En la actualidad ocupa el cuarto lugar en el ranking de las empresas de alimentos más grandes de América Latina.

Al integrarse Mavesa a Empresas Polar, se empezó a incursionar en una gama de productos nuevos, como lo fueron los productos de limpieza, los derivados de la avena, los productos del mar tanto congelados como enlatados, y se fortaleció las áreas de las salsas para untar y los aceites.

En cuanto a las actividades regulares, los nichos de actividad son aquellas tareas que son exclusivamente de la realización de trabajos rutinarios dentro de un área de fabricación de productos. Por ejemplo, una actividad, empleado o trabajador de fabricación de Jabón Las Llaves (nicho de Mavesa), en Valencia, tiene probabilidad nula de presentar áreas de conflicto con una actividad, empleado o trabajador nicho de Empresas Polar, como lo es la fabricación de Harina Pan. Esto es potenciado, al igual que lo fue en PDVSA, ya que los trabajadores siguen laborando en las plantas originales donde se ha venido elaborando cada producto.

Pero por el otro lado, la transición de un esquema de dirección rígida a otro modelo inscrito dentro del nuevo paradigma, fue en gran medida un intenso proceso de negociación entre las diferencias interpersonales. El modo en cómo resultan esas diferencias influye sobre los resultados tanto en el corto como en el mediano plazo.

La investigadora considera que el poder de negociación dependerá de dos grandes circunstancias: Primera: la preparación de las partes y la Segunda: la psicología o comunicación interna del individuo, (la comunicación interior por ejemplo el decir "yo puedo", etc., lo llevará a mostrar una actitud positiva, por el contrario si la persona se dice así misma, "no se puede", etc., de seguro afectará el resultado final de la negociación).

En el proceso de integración, Empresas Polar se aseguró el cumplimiento de seis factores críticos, que facilitaron el proceso de negociación y en gran porcentaje garantizarán el éxito, con base en la estrategia ganar-ganar. Estos

factores de éxitos, los cuales se muestran en la siguiente figura, han sido la clave en el éxito de la contratación de las partes.

En segundo lugar, las zonas de colaboración y cooperación brindan, en cierta forma, las claves para la formulación de estrategias de gerencia del cambio, en las próximas acciones de fusiones departamentales. En esta zona, se deben utilizar técnicas de gerencia del conocimiento (mejores prácticas y lecciones aprendidas), para aquellos ambientes que se determinen colaborativos, que se caracterizan por el hecho de que cuando se juntan, automáticamente y desde el principio van a producir sinergia, esta zona netamente es zona donde se puede decir realmente que $1+1=3$.

Elemento blandos de negociación:

- Reconocimiento de la antigüedad
- Identificarse con una nueva corporación
- Beneficios salariales.
- Identificación de los factores críticos de éxito

Factores críticos de éxito están presentes en el proceso de negociación:

Comunicación: Se mantuvo y se ha mantenido informado a todo el personal tanto que provenía de Mavesa, como de Empresas Polar, cada etapa del proceso de fusión, a fin minimizar la ansiedad y angustia que por naturaleza crean este tipo de situaciones empresariales.

Liderazgo y Visión: Empresas Polar es ejemplo de organización con visión futurista, donde el liderazgo ha sido su herramienta de batalla a lo largo de toda su

trayectoria. Este liderazgo, ha sido uno de los valores más destacados que ha caracterizado a los directivos de esta empresa.

Medidas de Desempeño: Empresas Polar, siempre ha querido remunerar a sus trabajadores partiendo de su desempeño dentro de las responsabilidades que la descripción de cargo especifique. Para esto, es necesario medir resultados, con base en un modelo de competencias, donde cada competencia tiene atada una escala que permita medir el desempeño. Para ello, se aplica el sistema de evaluación cuyo principio de básico es la medición 360.

Entrenamiento y Desarrollo: El entrenamiento en Empresas Polar, es uno de los principales factores para fortalecer el capital humano. Y con la adquisición de Mavesa este factor toma mayor fuerza, ya que entrenar a los nuevos trabajadores en los nuevos procesos, tecnologías y sistemas se convirtió más que en un objetivo, en un indicador que al final medirá el éxito de esta fusión

Estructura Organizacional: La adquisición de Mavesa, aunada a los cambios que un mercado cada vez más competitivo exige, hizo que Empresas Polar se viese en la necesidad de optimizar la estructura organizativa, a fin centrarla en base a una cadena de valor mucho más representativa de sus actividades productivas, optimizando así el proceso de toma de decisiones.

Cultura: Como se ha venido comentado, la fusión de Mavesa conllevó, a que Empresas Polar, se convirtiera en una organización con diversas culturas, diferenciadas entre sí, lo cual originó un complejo proceso de gerencia del cambio, para minimizar estas diferencias culturales, a fin de poder lograr tener una cultura única, con identidad corporativa: Gente Polar.

En otro orden de ideas, para los elementos riesgosos, como los blandos ya estudiados, y dependiendo su impacto dentro del proceso de cambio, se clasificaron los Medios y Duros. Sólo para aquellos impactos con un nivel Duro o Medio se definirá su plan de negociación.

Elementos Medios de Negociación.

- Sindical
- Sistema de información
- Adaptación a nuevos grupos de trabajo
- Nuevo modelo de evaluación salarial y de desempeño

Una de las ventajas principales de esta área, es la posibilidad real de realizar ejercicios de interacción grupal, utilizando estrategias de gerencia de conocimiento, como la detección de las mejores prácticas y lecciones aprendidas, donde se discutan abiertamente las bondades y los desaciertos entre ambos sistemas en comparación.

Ya parte de esta identificación, y acciones estratégicas se han estado llevando a cabo, en las áreas de Mercadeo y Suministros, ya que la sinergia automáticamente habilitaba la ampliación de la cartera de proveedores y del capital relacional de Empresas Polar, así como la de clientes.

Elementos Duros de la negociación.

- Compensación salarial:
- Cambio de comportamiento
- Cambios de localización geográfica
- Resolución de la redundancia o duplicación de actividades
- Obsolescencia tecnológica

En cuanto a la resolución de la redundancia o duplicación de actividades funcionales, se determina las áreas de conflicto potenciales, como lo son: Recursos Humanos, Finanzas, Sistemas, Suministros, Jurídico, Gerencia Estratégica, Mercadeo; pues involucran redundancia, que en lenguaje del modelo, son precisamente las denominadas zonas de conflicto.

De estas zonas potenciales de conflicto, ya se ha fusionado el área jurídica, porque en cierta manera, se habían presentado zonas de colaboración identificadas. En estas zonas, debido a que actualmente se sabe que van a ser fusionadas, se vuelve a cumplir la dinámica desarrollada por Welch (2005), en ambiente de fusiones: nerviosismo, ciertos niveles controlados de angustia, prenegociaciones o conversaciones, etc.

La zona de negociación dura, requiere.

1. *Salidas Negociadas.* Para muchos ejecutivos, pudiese ser una oportunidad de aceptar una jubilación anticipada, con un buen paquete de beneficios económicos, ya que significaría; por ejemplo, iniciar un crecimiento orgánico propio con un negocio particular o compartido, inclusive con Empresas Polar como accionista menor.
2. *Selección por Concurso de Credenciales.* Ejercicio Base 0. El ejercicio parte del punto de vista de la descripción del nuevo cargo ampliado y selecciona cuál de los gerentes o directivo en esta situación se acerca más a las credenciales exigidas. Esta zona es particularmente dura, ya que exige una madurez muy grande para entender que las descripciones del nuevo puesto son superiores a cualquiera de las anteriores por separado, y que el mismo formará parte de los puestos a los cuales el gerente que no sea seleccionado

podrá aspirar, en un futuro relativamente cercano, pues en la mayoría de los casos, él será el 'listo' natural.

3. *Considerar que puede haber pérdidas.* Aún cuando muchos autores consideran que aquellos gerentes que toman la decisión de partir, pues consideran que existe solo una relación ganar-perder, es parte de la selección natural del mundo de los negocios, también hay que considerar que La Empresa incurre en una pérdida, pues la inversión realizada ha sido importante y el capital humano y relacional que se va era un activo intelectual de importancia para la Empresa. Hay que considerar que en la sensación de pérdida puede inclusive potenciarse por la acción de elementos exógenos, como situaciones personales que incidirán en la decisión. Este es uno de los casos más difíciles a manejar.

- Otros elementos de negociación dura es la autodeclaración de obsolescencia tecnológica. Es uno de los mecanismos más comunes de resistencia al cambio por aquellas personas que piensan para sí en términos de la máquina o sistema que manejan. El mayor ejemplo que se ha presentado es el caso de la selección de la herramienta R/3³ (Enterprise Resource Planning), que es la herramienta con la cual se manejan todos los recursos de la empresa. Empresas Polar utiliza SAP⁴ y Mavesa utilizaba otra herramienta como por ejemplo: MFG-Pro, Nómina SQL, Baan, EDI entre otros.

³ ERP R/3: Ambiente de soporte de toma de decisiones empresariales que orienta las necesidades de soporte de decisiones a lo largo de toda la organización.

⁴ SAP-AG: SAP empresa de software fundada en 1972 como "Systemanalyse und Programmentwicklung" (la denominación más tarde se cambió por Systems, Applications and Products in Data Processing). Su origen está en un grupo de alemanes, en ese entonces empleados de IBM, que compartían una visión de producción y marketing de software para soluciones integradas para empresas. En 1988, la firma fue constituida formalmente como SAP AG y llevó a cabo su primera oferta pública. SAP AG es actualmente líder de aplicaciones de negocios en arquitectura cliente/servidor.

Dos elementos de conflicto importante se detectan: el primero que consiste en el hecho real de que los empleados de Empresas Polar que dominan SAP, que ha sido el software seleccionado para manejar Empresas Polar en su integridad, saben que el conocimiento que poseen del manejo de la herramienta les confiere una posición de privilegio ante los empleados de Mavesa, situación que de no manejarse con las herramientas y estrategias actuales de los ambientes colaborativos de trabajo, podría generar conflictos. El segundo es la natural sensación de temor ante lo desconocido, que de no ser aprovechado en el sentido positivo de la condición de alerta que genera, pudiese degenerar en sabotaje u otras manifestaciones de inconformidad.

7.2. Ley de la Influencia Sutil. Gerencia de factores aparentemente imperceptibles.

En procesos de fusiones, el lado positivo de la ley de la influencia sutil se evidencia totalmente, poco a poco y con el transcurrir del tiempo. Como ya han transcurrido tres años contados a partir del momento de la fusión, se constata como, no solamente en el caso de Mavesa sino en un alto porcentaje del personal que formaba parte de las empresas adquiridas, se han ido adaptando a los valores y cultura Gente Polar.

Empresas Polar ha tenido muy en cuenta las lecciones aprendidas de muchas otras empresas que han considerado que el éxito en procesos de fusiones se reduce al primer día de trabajo, donde se comienza a trabajar de manera integrada las empresas, postura la cual les ha costado el precio de un descontento creciente, por parte de sus trabajadores que se han visto a si mismos como un trofeo de guerra y no como el capital humano e intelectual en general y toda la potencialidad que tienen para el fortalecimiento del grupo fusionado.

Una de esas estrategias que Empresas Polar ha llevado adelante, es que para lograr hablar de éxito total se tiene que vivir grandes procesos de cambios, teniendo muy en cuenta que todo proceso de cambio presenta ciclos de altas expectativas negativas y desilusión los cuales se van minimizando a medida que va pasando el tiempo, siempre y cuando en ese transcurrir del tiempo se estén realizando actividades de cambio, que vaya moldeando la actitud del trabajador de manera sutil y lograr así confianza total en la organización.

En el caso de Empresas Polar, el nivel de confianza de los trabajadores, se ha ido incrementando a medida que el proceso de retroalimentación a través de la estrategia comunicacional se ha ido también incrementado entre los directivos de la empresa y los trabajadores que de alguna manera presentaban angustia, miedo, desilusión.

Sin embargo, la ley de la influencia sutil nos alerta con la consabida exclamación caótica, **tal como lo señala Briggs and Peat (1999)**, “el batir de las alas de una mariposa en África puede ser el inicio de una serie de eventos que desate un huracán en el Caribe” (p. 43); lo cual traducido en términos de esta fusión significa, que hay que estar atentos a situaciones aparentemente insignificantes que pudieran convertirse en una pesadilla.

Ya no se trata, como en el caso de la ley anterior, de problemas salariales o sindicales o limar diferencias entre ambos sistemas de compensación y remuneración, o problemas de organización, sino de simples detalles o diferencias que existen entre ambas herencias organizacionales. Tan simple como puede ser el tipo de cafetería, la existencia de un laboratorio de salud con equipos distintos. En las literaturas en inglés, se considera inclusive el poder del ‘gossip’, o lo que en español es el mecanismo del aspaviento. Se inicia como un rumor inocente y puede terminar con una huelga sindical, ahora con base en una sublimación del contenido del inocente chisme inicial.

Este es uno de los más difíciles elementos a modelar en caos, pues no cuenta con una estructura, como lo es característico en la ley del vórtice.

Formulación de la estrategia: Modelar, con consultoría especializada, los mecanismos de identificación, análisis, diagnóstico y toma de decisiones, un instrumento de control y seguimiento de la influencia sutil en los ambiente de fusión seleccionados.

7.3. Ley de la creatividad y la renovación

Esta ley considera que una vez que se inicia una etapa de caos, inmediatamente se establece un ciclo de creatividad y renovación de todo lo anteriormente establecido. La idea es aprovechar las ventajas que producen toda esta enorme fuerza creadora y renovadora, en aras de tener una mejor organización.

En el caso específico de Empresas Polar, la creatividad de sus trabajadores y directivos, ha sido uno de los valores más destacados, ya que es a partir de esa creatividad que la empresa ha ido creciendo de manera incesante y exitosa en los últimos años. Esta situación será aún más compleja en los casos en que hemos determinado turbulencias en el punto 7.2 (Ley del Vortice). Casos como el de la selección de un solo gerente para un cargo redundante, puede tener soluciones creativas o renovadoras, no contempladas originalmente en las estrategias estructurales consideradas en 7.2.

Fue a partir de ser cada vez más competitiva y entrar cada vez más en los mercados nacionales e internacionales, que los directivos de Empresas Polar, deciden adquirir nuevas empresas a fin de renovar y fortalecer la cartera de productos y así ofrecer a los consumidores mas variedad de productos de óptima calidad . Esto se

dice fácil, pero el éxito de esta fusión se ha basado en la perseverancia y optimismo que han tenido los directivos que ha contagiado a cada trabajador que conforma la comunidad Polar.

La formulación de la estrategia de este nivel es sencilla: Realizar un modelo inteligente, con base en el conocimiento o juicio experto pero modelado por redes neuronales, algoritmos genéticos y lógica difusa (un campo aparte de la gerencia de proyectos), de soporte a la toma de decisiones gerenciales en este sentido.

7.4. Ley de lo simple y lo complejo

Tal como lo especifica Briggs and Peat (1999), algo puede ser simple o compleja al mismo tiempo. Si se lleva este pensamiento al ámbito organizativo, se puede decir que el mismo ejemplo de la fusión Empresas Polar y Mavesa, o sea el adquirir una empresa es sumamente sencillo si se cuenta con la capacidad financiera, pero en el fondo del proceso se deben atravesar una serie de actividades con tal grado de complejidad que muchas veces pueden escapar a la imaginación del estratega mas avezado.

Empresas Polar, al momento de adquirir Mavesa por ejemplo, observó un proceso no tan complicado, puesto que se trataba de empresas productoras de consumo masivo, tal como las está acostumbrada a manipular, más; sin embargo, esta fusión conllevó a procesos complejos, como por ejemplo el capital humano, lo cual produjo situaciones de caos. Pero estas situaciones de caos permitieron descubrir competencias y talentos, de los empleados, lo que permitió un mejor aprovechamiento de estos conocimientos.

Formulación de la estrategia: Documentar todos los procesos y experiencias vividas en el proceso de fusión, primeramente desde el punto de vista de su

simplicidad y después desde el punto de vista de su complejidad. Ambos puntos de vistas, deben ser desarrollados en todos sus componentes estratégicos.

7.5. Ley de los fractales y la razón

Cuando se le utiliza para modelar el comportamiento y el clima organizacional, la ley de los fractales tiene mucho que ver con las prácticas de gerencia de la calidad, y principalmente con la filosofía del mejoramiento continuo. El tipo de mejoramiento continuo que se presenta está muy relacionado con la gerencia del conocimiento. Esto es por el hecho de que los fractales permiten cada vez más una mejor representación o de un ser biológico o de su manera de inferir y mejorar el conocimiento.

Un ejemplo puede ser el mejoramiento en ERP (Enterprise Requirements Planning). Cada usuario del módulo de Recursos Humanos inferirá nuevo conocimiento sobre la gerencia de este importante recurso, que podrá ser utilizado, por ejemplo, por los creadores de SAP (System, Applications and Products in Data Process), para la próxima mejora (versión o release). Igualmente lo harán los distintos usuarios de los módulos de finanzas, procura, comercialización y logística, por ejemplo.

Por ello, esta ley se llama de fractales y la razón, ya que está ligada a un proceso permanente de inferencia mental, que puede expresarse en distintas modalidades de razonamiento.

Formulación de la estrategia: Formular y mantener actualizado el repositorio de mejores prácticas y lecciones aprendidas.

7.6. Ley de los rizos fractales y la duración

Briggs and Peat (1999) señalan que se debe dedicar el tiempo necesario a cada tarea. A este punto le hemos dedicado todo un capítulo (capítulo V), donde consideramos un modelo de longevidad de las empresas, tomando en cuenta consideraciones de De Geus (1997) y Welch (2005).

En ese análisis, se ha podido constatar que durante este proceso de fusión organizativa Empresas Polar, se ha visto en la necesidad de planificar una serie de actividades referentes a la gerencia del cambio, las cuales se han llevado un tiempo específico de proceso y maduración para poder lograr con éxito cada una de estas actividades, al igual que lo ha hecho expresa o intuitivamente a lo largo de sus 150 años de historia.

En la vida práctica de los proyectos, y considerando lo dicho en el punto anterior en otro contexto, se puede observar que si bien cada actividad posee un ciclo de vida planificado, este tiempo no es muchas veces respetado por todos los empleados de la empresa, partiendo que quizás motivado por el mismo temperamento cortoplacista de cada trabajador. Muchos trabajadores pueden sentir prisa por ver finalizada una actividad concreta y de esta manera tratar de acelerar el cambio para ver sus resultados de manera mucho más inmediata, y otras veces, por el contrario se enfrascan en detalles o estrategias dilatorias, como una manera de ofrecer resistencia al cambio, con lo cual no logran finalizar las actividades planificadas a tiempo, pero sintiendo una compensación por haber retardado los efectos de un cambio que le pudiera ser adverso.

Formulación de la estrategia: Realizar un esfuerzo de integración de juicio externo propio, aún si el personal en cuestión ha sido jubilado, e integrar ejercicios de Benchmarking, que permitan incorporar otras experiencias en la entonación (tuning o

cálculo del tiempo justo) de la duración de una etapa de crisis. Contribuciones como la del propio Jack Welch (2005), podrían ser fundamentales.

7.7. Ley de la corriente de una nueva percepción

Esta ley hace referencia a la necesidad de cambiar la perspectiva de una lucha individual, y sustituirla por otra en la que predomina la colaboración y el codesarrollo. Desde este punto de vista los empleados de Empresas Polar, deben de observar su proceso de fusión con una óptica global a fin de ver los beneficios que genera este proceso de fusión.

En lo que a gerencia del cambio se refiere, la ley de la corriente de una nueva percepción tiene una figura principal en lo que se denomina anclajes en el pasado. El anclaje en el pasado se manifiesta como una manera de pensar individualista, donde la persona trata de convencerse a sí misma que su presencia y adscripción a la empresa es esencial e irrestituible, lo cual lo manifiesta con una exarcebada ansia de poder y de querer tener el control a través de un alto nivel de exigencia hacia los demás, mucho más allá de lo normal.

Esta actitud de superhéroe manifiesta en el fondo un sentido de inseguridad ante el temor de que su puesto pueda ser ocupado por otro dentro de la actual vorágine más mental que real de cambios en los niveles jerárquicos de la organización. Esta actitud puede entorpecer y crear condiciones críticas a este proceso de cambio por el que se está atravesando. Esta postura puede dejar traslucir un nivel de angustia, ante el temor de perder en control e inclusive el trabajo, que puede ser transmitida a los demás (pares, subordinados y superiores), muchas veces expresados como pensamientos negativos, convirtiéndose en un elemento de tranca ante la necesaria adaptación a los nuevos procesos.

En el lado opuesto, existen trabajadores con una actitud mental mucho más abierta al cambio, con orientación al compañerismo y espíritu de confraternidad, capaces no solo de adaptarse ellos rápidamente a los cambios, sino de ver lo positivo que trae este proceso de fusión, como es pertenecer a una empresa más grande y sólida, donde cada trabajador va a tener un espacio de trabajo, pero donde el éxito radica en el trabajo en grupo y contagiar a los demás con este optimismo.

Este tipo de personas optimistas, orgullosas de pertenecer a Empresas Polar, son las que han hecho que cualquier proceso de cambio sea exitoso, y que la empresa crezca cada día más, ya que parten del razonamiento de que si la empresa crece, cada individuo crece en particular.

La misma directiva, a través del Lorenzo Mendoza, Director General de Empresas Polar ha sido el primero en querer modelar este tipo de actitud, en uno de sus mensajes a los trabajadores de Empresas Polar, “Es posible que en pocos años estemos en presencia de tendencias y hábitos de consumo distintos a los actuales, de grandes competidores, e incluso de cambios legales, que exigirá de nosotros una gran capacidad de adaptación y flexibilidad para seguir siendo exitosos. Por todo esto, es vital que nos preparemos y que contemos con modelos organizativos que nos permitan manejar efectivamente las variaciones que surgirán en el mercado y que impactarán directamente a nuestros procesos y productos”.

Esa expresión deja ver lo básico de esta ley, se trata de que se ha establecido una nueva corriente, y si la empresa la ha asimilado, se debe establecer una nueva percepción de la empresa, con todos los elementos creadores y renovadores producidos por la ley anterior.

Formulación de la estrategia: Este es un rol directivo, así que le corresponde a la Junta Directiva establecer el sentido de dirección de la nueva corriente y de la

percepción que se quiere tener del grupo empresarial ya fusionado del todo. Lo único que se puede hacer es contar con una consultoría especializada con alto nivel de confidencialidad y credibilidad, y de confianza del propio grupo directivo.

CAPITULO VIII

DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA FUSIÓN EMPRESAS POLAR- MAVESA UTILIZANDO EL MODELO DEL DIAMANTE DE PORTER

Para este desarrollo se utilizo el modelo del Diamante de Porter, considerando tantos los factores heredados de las Empresas Polar y Mavesa, como algunas consideraciones de lo que debe ser el futuro de las Empresas Polar ya fusionadas.

8.1. Condiciones de los Factores

a. Cantidad, habilidades y costos de personal

Empresas Polar aporta, a la fusión, 17.000 trabajadores entre empleados y obreros, distribuidos aproximadamente en 5000 trabajadores activos en Refrescos y bebidas refrescantes, 8.000 trabajadores activos en Cerveza y Maltas y 4000 trabajadores en Alimentos. Este grupo aporta conocimientos con habilidades en maestro cervecero, químicos especialistas en alimentación, informática para el manejo de los sistemas administrativos de la empresa, administración de empresa, ingeniería industrial, en las áreas de cerveza, refrescos, bebidas funcionales, harina de maíz, aceite, pasta, arroz, helados, entre otros.

Mavesa, por su lado, aporta 4000 trabajadores entre empleados y obreros, distribuidos en las distintas plantas de Alimento y limpieza, aportando también

valiosas habilidades y conocimientos en ingeniería de alimentos, conservación de productos enlatados, destilación de aceite vegetal, salsas y productos de limpieza.

El personal en Empresas Polar es uno de los mejores pagados del país, puesto que es una de las empresas más sólidas y estables, no solo a nivel nacional sino también internacionalmente, siendo el costo de la nómina uno de los más importantes a nivel nacional. En cuanto a Mavesa, el costo de personal era porcentualmente un poco mayor que el de Empresas Polar para la nómina de empleados y ejecutivos.

Esta fusión trae como resultado lo siguiente:

- Consolidación de un enorme potencial humano integrado por 21.000 trabajadores aproximadamente, (17.000 aportados por Empresas Polar y 4.000 aportados por Mavesa).
- La mayor parte de las habilidades que se integran son complementarias, generando así un destacado crecimiento de la empresa, no solo a nivel del recurso humano, sino también a nivel productivo y en el portafolio de productos que ofrece Empresas Polar.
- Se nota alguna redundancia de habilidades en el sector de alimentos, específicamente en salsas y untables.
- La diferenciación de los costos de nómina deja prever la necesidad de negociar sistemas de remuneración que tiendan a equilibrar el sistema de compensación y remuneración con base en el desempeño.

b. Recursos Físicos (Tierra, Agua, Energía)

Mavesa aporta un área total de terrenos: 322.715 m², de los cuales 190.407 m² corresponden al área construida, distribuidos principalmente entre las plantas de:

- Limpieza: 130.000 m², con 60.000 m² de área de construcción.
- Alimar: 16.476,24 m², con 4.817,64 m² de área de construcción. Esta superficie incluye un área de Protección del Río Manzanares de 2.565,00 m².
- Alimentos: 70.328 m², de los cuales 46.679 m² corresponde a área de construcción.
- Marigüitar, entre Plantas y Almacenes: 33.000 m². Planta Tratamiento: 5.000 m². Expansión: 27.000 m² y unas áreas anexas: Varadero: 20.285 m², Hacienda Alaca: 23.516 m² y Terrenos y Casas: 2.110 m².

Mavesa requiere utilizar todos los servicios de suministro de energía eléctrica del país, ya que consume importantes volúmenes de energía, de los cuales se destacan los servicios públicos de Eleoriente, Elecentro y Electricidad de Caracas. Adicionalmente, Mavesa cuenta con una capacidad instalada de Energía Eléctrica de: 8.900 KVA (3 Sub - Estaciones). Transformadores de 2000 KVA / 3000 Amp, Banco de Condensadores de 1850 KVAR a 12 pares, y adicionalmente un Generador de servicio eléctrico marca Caterpillar, con capacidad de 1250 KW.

Con referencia al suministro de agua potable o de servicio, Mavesa cuenta con una Planta de Tratamiento de Aguas Residuales, un acueducto, varios pozos profundos, una planta de Tratamiento de Efluentes, con una capacidad de manejo de

622,000 litros al día. La planta de limpieza cuenta con agua propia, a través de 3 pozos profundos. Y Marigüitar cuenta con 4 tanques de agua con capacidad de:

Tanque 01: 400.000 Lt
Tanque 02: 150.000 Lt
Tanque 03: 400.000 Lt
Tanque 04: 100.000 Lt
Total: 1.100.000 Lt



Figura 16 Plantas tratamiento de agua
Fuente: Empresas Polar

Adicionalmente, se cuenta con un Sistema de Tratamiento de Agua: Epícresis, el cual dispone de un sistema separador de sólidos, un tanque para disposición de los sedimentos, una etapa de separación primaria, y finalmente un homogeneizador utilizado para el Tratamiento Físico del Agua.

Empresas Polar, cuenta con grandes extensiones de tierras, las cuales además de ser usadas para la construcción de plantas, son usadas para la creación de granjas y terrenos de cultivos, las cuales terminan produciendo materia prima, para la misma empresa.

En referencia al factor agua, Empresas Polar, cuenta tanto con agua suministrada por el Estado, a través de todas las dependencias de suministro de este tipo de servicios, como con tanques y pozos propios para complementar tales necesidades en aquellos sitios del país donde el recurso no es abundante o escasea del todo. Adicionalmente, Empresas Polar cuenta con plantas de tratamiento de aguas residuales.

La Energía se recibe de los servicios públicos de suministro eléctrico, pero muchas de las plantas cuentan con generación propia, sobretodo en aquellos sitios donde el suministro del servicio público es deficiente o escasea.

Partiendo de todo estos recursos físicos, Empresas Polar, vista como un todo, es dependiente de estos tres recursos en grado extremo para poder llevar sus actividades de manera exitosa. La fusión le permite disponer de importantes cantidades de tierra, las cuales requiere para la expansión de sus plantas y terrenos de cultivo y de otros usos.

El agua, particularmente, tiene una importancia primordial a la hora de aprovechar al máximo la materia prima para la fabricación de bebidas y otros rubros principalmente de carácter alimenticio.

Tal como se estuvo analizando en el capítulo VI, longevidad de las empresas, en el segundo semestre del año 2005 ha habido en el país una pugna de tipo político social por ocupar terrenos cuya propiedad se estima desconocer o enajenar, lo cual ha incidido o pudiera tener repercusiones futuras adversas de disponibilidad de tierras para sembrar y operar, de continuar esta tendencias.

c. Conocimientos Científicos, Técnicos y Tecnológicos.

Mavesa aporta un amplio conocimiento científico en el área de productos del mar enlatados, (sardinas y pepitonas) y congelados (pescados, mariscos y moluscos), así como en salsas (tomate y mayonesa), margarinas, alimentos para mascotas; y un conocimiento adicional en cuanto a la fabricación de productos de limpieza, como jabones y lavaplatos.

Empresas Polar aporta toda una herencia de conocimiento científico en el área de fabricación de cerveza, refrescos, bebidas refrescantes, harinas precocidas de maíz, arroz, pasta, aceite, la cual se complementa por el conocimiento científico manejado por cada uno de sus empleados (Química de alimentos, destilación de bebidas alcohólicas, vinicultura y vinicología, entre otros).

En cuanto a los recursos técnicos, tanto Mavesa como Empresas Polar, disponen de importantes plataformas, que en el caso de los recursos informáticos se trata de redes de computadores de área local inalámbricas y alámbricas, sistemas de interconexión con redes externas, servicios de Internet, intranet, sistemas para desarrollo de aplicaciones propias. Desde el punto de vista de los servicios técnicos se cuenta con bibliotecas, centros de información y centros de capacitación.

En el área administrativa, se cuenta con el sistema de información sap R/3, configurada a las necesidades del negocio, a fin de integrar todos los procesos de la cadena de valor; Logística de Entrada, Manufactura, Logística de Salida, Producción, Ventas y Atención al Cliente, garantizando de esta manera información coherente, real y oportuna para la toma de decisiones.

En el área de comercialización, se cuenta con el sistema de información Iceberg 1.0, diseñado especialmente para la estructura y características del negocio. El mismo conecta en red a las agencias de ventas, distribuidoras, plantas y la Dirección Comercial, facilitando la toma de decisiones y optimando el uso de los recursos.

Empresas Polar toma muy en cuenta tanto el uso óptimo de los conocimientos tecnológico que posee o administra, como de la generación de nuevo conocimiento tecnológico susceptible de agregar o crear valor a la empresa. Una de esas expresiones, es un Centro Tecnológico propio donde se investigan y desarrollan nuevas tecnologías y fórmulas, para mejorar la calidad de los productos existentes,

generar nuevos productos, así como estudiar algunas de las tecnologías que utilizan terceros, con posibles beneficios en los negocios de la Empresa.

En Empresas Polar, como en la mayoría de empresas exitosas, se sabe que además de la perseverancia, la visión de futuro y el optimismo de su gente, por enfrentar cada uno de los retos que se les presenta, son valores y factores clave para crear y mantener un equipo sólido, motivado y eficiente, con base en la preparación científica, técnica y tecnológica para afrontar las adversidades del entorno y totalmente orientado al logro, en cada una de las áreas de desempeño que les toque jugar.

La posesión de estos activos intelectuales, muy por encima de la posesión de los activos no intelectuales como máquinas, instalaciones y sistemas, es lo que permite a una organización ser líder en su sector, con una enorme capacidad de anticiparse al futuro y construirlo mediante decisiones correctas y oportunas, transformando una visión en realidad, y construyendo cada vez mas un conocimiento mejorado en estas tres áreas fundamentales del desempeño empresarial.

Es por esto que Empresas Polar se esfuerza en buscar los mejores talentos y mantener la excelencia en el desempeño de un personal altamente calificado, en cada uno de los conocimientos científicos que aplica, así como el soporte que recibe en cuanto al uso y aprovechamiento óptimo de los grandes recursos que La Empresa pone a su disposición, modernos equipos y sistemas de alta tecnología, principalmente en el área de información y comunicación; así como avanzados procesos tecnológicos que son las que verdaderamente convierten a Empresas Polar en una de las empresas con mayor competitividad a nivel mundial, con la ya mencionada capacidad de adelantarse a las necesidades del entorno cambiante.

En esa búsqueda por la excelencia, Empresas Polar ha tomado como una de sus estrategias la capacidad de acercar las competencias ejecutivas a las habilidades operativas, técnicas y tecnológicas a fin de fortalecer su modelo de gestión empresarial. Una máxima eficiencia operativa pasa por el precepto de minimizar las barreras entre la organización, sus empleados y su ámbito externo, para que al final se le pueda transferir al cliente los mejores resultados de esta interacción en forma de beneficios tangibles o intangibles, desde la reducción de costos hasta el mejoramiento continuo de la calidad del producto o servicio que recibe.

d. Capacidad Financiera

Empresas Polar se ha distinguido a lo largo de su historia por su éxito en los negocios, lo cual le ha permitido contar con una importante capacidad financiera, por encima de muchos holdings a nivel internacional. Esto permite que muchos inversionistas (banca nacional e internacional, etc.) quieran participar como financistas en el portafolio de inversiones de Empresas Polar e inclusive muchas le sugieran oportunidades de inversión que, a juicio de estos últimos, pudieran resultar muy ventajosas para el crecimiento sano del grupo. De igual manera Empresas Polar se permite financiar proyectos de tipo social, principalmente a través de la Fundación Polar.

Empresas Polar cuenta con todo el flujo financiero necesario para avanzar en el manejo de su portafolio de negocios, así como seguir incrementando la variedad de productos, bien sea por crecimientos de las empresas actuales o con la adquisición de nuevas empresas, como fue el caso de la adquisición de Mavesa.

A través de sus nuevos proyectos, Empresas Polar contribuye con la generación de empleos en empresas consultoras y contratistas del país, empleadoras a su vez de

una importante cantidad de mano de obra. En este punto se cumple uno de los principios de Welch (2005), donde habla del emprendimiento empresarial como generadora de bienestar a nivel de nación, comunidad, aldea o municipio. Y a nivel de toda una cadena de productividad que da poder adquisitivo a muchos venezolanos, en nuestro caso. Así como también permite que empleados más humildes como campesinos, pescadores y obreros en general, tengan una fuente segura y confiable de generación de ingresos.

También hay que destacar el financiamiento y contribuciones que Fundación Polar, ofrece a universidades, orfanatos y diferentes obras sociales, que buscan contribuir con el fortalecimiento de la cultura y la educación o en los casos más urgidos a ofrecer una oportunidad y huérfanos y ancianos.

e. Factores Ambientales (Infraestructura, Comunicaciones, Transporte, Salud, etc.)

En las instalaciones de Mavesa, las oficinas son cómodas y amplias, dotadas de mobiliario moderno, así como de aire acondicionado. También disponen de comedores para los empleados.

Empresas Polar tiene infraestructura de primera. Se cuenta con oficinas muy cómodas tanto para sus empleados del área administrativa, como para los de las áreas operativas. Se tienen amplios pasillos donde se puede circular libremente y sin mucha obstrucción. Se dispone de Salas de Conferencias, Auditorium, Gimnasios, Comedor, Boutique y ‘Tiendita Polar’ donde se expenden productos Polar y salas de recreación, como cafeterías y bar, donde se puede consumir las bebidas producidas por Empresas Polar.

Sistemas de comunicaciones. En referencia a los sistemas de comunicación, tanto los trabajadores de Empresas Polar como los de Mavesa, cuentan con Teléfono, fax, radio, Internet, que permiten comunicarse tanto con los stakeholders en las actividades diarias como para comunicaciones personales sobre todo en caso de emergencia familiar. De igual manera, se cuenta con Intranet para las comunicaciones externas e internas

Transporte. El acceso a la mayoría de las instalaciones es fácil, puesto que se encuentran ubicadas a pocos metros de autopistas, avenidas y calles transitadas, donde el transporte público es continuo y seguro, e inclusive con cercanías a las estaciones de Metro, en el caso de Caracas. Adicionalmente, se pone a la disposición amplios estacionamientos totalmente gratis para aquellos empleados que cuentan con su automóvil. En el caso de las pocas instalaciones de difícil acceso, la empresa presta el servicio de transporte privado.

Educativa y Recreación: Se fomentan las actividades culturales y competencias deportivas entre los propios trabajadores, entre las cuales se destacan: Teatro, Coral, Béisbol, Bowling y Fútbol. Adicionalmente, en el sector educativo, se cuenta con convenios con universidades nacionales con presencia en todo el territorio nacional como el caso de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), donde los trabajadores pueden continuar estudios y obtener un título universitario de pregrado; y con presencia en el área metropolitana de Caracas como es el caso de la Universidad Simón Bolívar, para que los profesionales ya con pregrado puedan continuar estudios a nivel de especialidades y maestría.

Atención Médica: Se dispone de una pequeña sala de servicio médico, en las sedes principales, en la cual adicionalmente se otorgan los medicamentos básicos. Se tiene un seguro de hospitalización cirugía y maternidad para el empleado y los familiares directos, servicios odontológicos, seguros de vida y un fondo de jubilación.

En las instalaciones de manufactura de alimentos, bebidas y otros productos se obliga al seguimiento de las normas de seguridad, higiene y ambiente, con lo cual se ayuda a prevenir cualquier tipo de accidentes que pudiera poner en peligro la integridad del activo máspreciado en Empresas Polar: su gente.

Los factores ambientales son uno de los elementos claves que mayor contribución aportan al mejoramiento del clima organizacional en toda empresa. Empresas Polar, consciente de ello y de su repercusión en la mejor adaptación de los trabajadores que se integran al grupo, tiene como política la extensión inmediata de todos estos beneficios, con las consideraciones sindicales del caso.

Como se observa, estos factores ambientales dan cuenta de un grupo que ha estado siempre atento al bienestar social de sus trabajadores, así como a garantizar seguridad y comodidad dentro de su lugar de trabajo. Estos valores de Empresas Polar, fueron entonces transmitidos a las empresas adquiridas recientemente, a fin de garantizarles a estos trabajadores la tranquilidad y bienestar que requieren en sus ambientes de trabajo, así como el acceso fácil a esas instalaciones.

Empresas Polar se ha esmerado en el mejoramiento de los factores ambientales de tal manera de que sus trabajadores se sientan a gusto en la realización de sus labores diarias, conscientes de que esta estrategia de alguna manera pudiera ayudar a ensanchar la zona de confort que maximiza las métricas positivas en la medición del clima organizacional. Estos factores, muchas veces, han sido un motivante tal que han representado una diferencia ante una mejor oferta económica foránea. Muchos empleados y obreros han optado por seguir prestando sus servicios a la empresa, basados en los beneficios contractuales que ofrecé Empresas Polar.

Estos factores también representan un nivel de grado de cumplimiento de regulaciones internacionales sobre salud y bienestar ocupacional, incluyendo la conciencia de protección al ambiente que nos rodea.

8.2. Condiciones de la demanda

a. La composición de la demanda y la exigencia de los compradores

La composición de la demanda de Empresas Polar la constituyen principalmente productos de consumo doméstico, como alimentos y bebidas para consumo humano; y productos de limpieza para el hogar. En el capítulo VII se pueden observar los distintos productos, en la tabla 12 se nichos Mavesa y en la tabla 13 los nichos Polar.

Otra demanda está compuesta por criaderos de aves, animales domésticos, y alimentos para ganado.

Existe la tradicional cadena de comercialización y distribución a través de supermercados, tiendas de licores, abastos, cines y restaurantes y grandes mayoristas, donde muchos de ellos incluyen la distribución y venta de licores.

Existe también una demanda interna que se produce de empresa a empresa; por ejemplo, Palmonagas produce el aceite de Palma que utiliza Mavesa como materia prima para la Margarina. Esta empresa nació en 1986 por la necesidad de dar una respuesta positiva a la alta dependencia que tiene Venezuela de las importaciones de aceites y grasas vegetales para la alimentación de su población. Durante la década de los años 80, estaban presentes dos tendencias con incidencia en el abastecimiento interno de aceites vegetales: primero, una creciente demanda interna por aumento en el consumo y, segundo, una producción nacional de semillas y frutos oleaginosos

estabilizada o en decrecimiento, todo esto dentro de un marco de restricciones en el suministro de divisas.

¿Por qué palma aceitera? Se encontró que éste cultivo oleaginoso es el que mejor se adapta a las condiciones agro-ecológicas; es el cultivo de mayor rendimiento en producción de aceites; posee una alta versatilidad de sus aceites; y finalmente, existe una considerada literatura e investigación científica que respalda sus cualidades nutricionales y de salud. De los racimos de frutas frescas de la palma aceitera se extraen los aceites crudos de palma y palmiste, fuentes oleaginosas esenciales para la producción de variados productos comestibles y no comestibles: desde margarinas y helados hasta jabones y alimentos balanceados para animales.

Rotoven, es una empresa del grupo que produce los envoltorios de Harina Pan. Superenvases y Metalgráfica producen las latas donde se envasan los productos alimenticios (jugos, refrescos y cerveza), las gaveras plásticas donde se ubican las botellas de refrescos y de cerveza y las tapas para el sellado de los refrescos.

Las exigencias de los factores más desfavorecidos de la población que consumen los alimentos producidos por Empresas Polar radican principalmente en precios bajos. Empresas Polar, a pesar de esta exigencia que debe cumplir, siempre se esmera por maximizar la calidad, y ese es uno de los puntos de discusión con los organismos reguladores gubernamentales en cuanto a la fijación del precio final de venta.

En el caso de las bebidas nacionales, su calidad es excelente e inclusive en la mayoría de los casos muy por encima de los productos comparables casi todos importados. En ese caso, los precios son competitivos y muchas veces por debajo del precio de los importados, como es el caso de las bebidas alcohólicas.

Se busca focalizar a las empresas que conforman el grupo de Empresas Polar en la satisfacción de las necesidades de nuestros consumidores y clientes. Para esto se está implementando una metodología que permite realizar el seguimiento diario de las operaciones y una forma de ver los resultados de la empresa donde el grado de satisfacción del cliente y del consumidor sea la motivación principal.

Del o comentado anteriormente, se puede asegurar que Empresas Polar atiende una variada gama de compradores, cuyo cliente principal es el propio pueblo venezolano, hecho por el cual ha logrado una enorme identificación con su proveedor principal.

Este hecho también repercute en el clima organizacional de las Empresas Polar, pues muchos de los trabajadores que laboran en estas plantas, sus empleados y cuadros gerenciales medios y altos, al sentirse identificados con la empresa, conocen que el producto de su esfuerzo tiene un consumidor final, le impulsa a realizar su trabajo con mayor mística y sentido de la responsabilidad dado que esta producción tiene un componente social, que aunado a los valores inculcados a los trabajadores Polar, hace que la productividad pueda llegar a un consumidor de bajos ingresos, a un precio mucho menor que cuando se tiene una pobre productividad.

Una de las mayores exigencias para Empresas Polar es tratar de optimizar las exigencias de precios bajos de muchos de sus clientes, con una dirección que empuja hacia la excelencia, el mejoramiento continuo de la calidad de sus productos.

b. Tamaño y Tasa de crecimiento de la demanda en el país

La demanda de cerveza y malta oscilaba alrededor de 2.100 millones de litros, lo que equivale aproximadamente a 70 millones de cajas de cerveza, en el último año,

posicionando los productos en un 70% con respecto a la competencia. Referente a la demanda vinícola oscila alrededor 350.000 litros, entre vinos, champagne y sangría.

En referencia a la demanda de refrescos y bebidas carbonatadas, la demanda oscila alrededor de los 828 millones de litros en lo que va de año, incrementando la demanda en un 33% más, referente al año anterior.

Referente al rubro de Alimentos, Empresas Polar tiene una demanda aproximada de 1.520 millones de toneladas, distribuidas entre: Harina de maíz y aceite, 1.088 millones de toneladas, bajo la marca comercial PAN y Mazeite, arroz y pasta bajo la marca comercial Primor 127 mil toneladas. Salsa y untables, bajo la marca comercial La Torre del Oro, 31 mil toneladas. Alimentos para animales, bajo la marca comercial Procría y Nutripet 280 mil toneladas. Helados bajo la marca comercial EFE en 19 millones de litros.

En referencia a Mavesa, la demanda oscila alrededor de 520 mil toneladas distribuidas de la siguiente manera: Avena 272 mil toneladas, untables y salsas 133.000 toneladas, congelados y enlatados 27 mil toneladas y productos de limpieza 88 mil toneladas.

Como puede apreciarse, la demanda nacional de alimentos, bebidas, productos de limpieza y otros productos y servicios de Empresas Polar suministra al país, hace que en el horizonte de proyectos, de los próximos 5 años, el grupo se vea como una empresa con un crecimiento asegurado, inclusive al atender las necesidades más básicas de la población.

c. Forma en que la demanda interna se internacionaliza e impulsa productos y servicios en el extranjero

Empresas Polar cubre buena parte de la demanda interna en los rubros que produce y manufactura.

Los convenios suscritos en el marco de la Comunidad Andina de Naciones y otros convenios regionales, están empujando a la entrada de muchos productos importados que compiten con los fabricados por Empresas Polar, sobre todo en rubros pesqueros como el atún, las sardinas y otros alimentos, a los cuales se les exonera de pagos de aranceles.

Este punto es uno de los fuertes de Empresas Polar, cuya estrategia principal consiste en suplir la demanda interna con productos de fabricación nacional, que genere empleo local. Esto evita la importación de rubros, la fuga de divisas y el no aprovechamiento del desarrollo de fortalezas y competencias internas.

En cuanto al clima organizacional, esta situación favorece pues, tal como lo indicaron los resultados del cuestionario, los trabajadores y empleados manifestaron que colaborando a que las cosas se hagan y produzcan en el país no es solo cuestión de conservar el empleo propio, sino también una manera de hacer patria.

8.3. Industrias relacionadas y apoyo

a. Proveedores de bienes

Mavesa cuenta con un registro interno de proveedores bastante amplio pero a su vez selectivo que le garantizan materia prima de alta calidad. De igual manera cuenta

con proveedores se pudiera decir que artesanales, como lo son el caso de los proveedores de sardinas y pepitonas, para la planta Mariguitar.

Empresas Polar posee un registro interno de proveedores que actualmente ronda alrededor de 35.000 proveedores a nivel nacional e internacional, tanto de la materia prima que utiliza para sus rubros de alimentos, como aquellos que empaquetan con su nombre.

Empresas Polar no solo mantiene, con sus actividades productivas, toda una cadena de suministros de materia prima y productos naturales con una de la fuerza laboral de mayor tamaño en todo el país. Aparte de ello, Empresas Polar paga a sus proveedores montos por este tipo de suministro de millones de bolívares mensualmente, (por confidencialidad de la data, no se puede suministrar esta información), lo que colabora a impulsar la micro y macroeconomía del país. Como muchos de estos suplidores pagan sus impuestos, también hay una importante contribución al fisco. Todo esto se traduce en bienestar para el país.

Desde el punto de vista estratégico, Empresas Polar se ha caracterizado por impulsar alianzas estratégicas con sus suplidores de bienes, también de servicios, en la lógica ganar-ganar.

b. Proveedores de servicios

Para ser más eficiente en sus operaciones, Mavesa mantiene relación con empresas que le prestan servicios de mantenimiento, así como servicios especializados y de mano de obra puntual. Al igual que Empresas Polar la cual mantiene relaciones contractuales o de apoyo puntual con alrededor de 3.000 empresas consultoras y contratistas nacionales y 2000 proveedores de servicios de informática.

Empresas Polar está consciente de que su actividad puede ser canalizada de tal manera que empresas proveedoras y de servicios no solamente le ayuden en su tarea diaria de producción, manufactura, comercialización y sistemas, sino que directamente se convierte en una empresa generadora de empleo, muchos de ellos especializados. El pilar fundamental es la visión del servicio como un todo.

Empresas Polar siempre está analizando la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas de servicios que le ayuden a realizar sus actividades, de manera óptima.

8.4. Estrategia, Estructura y Rivalidad de Empresa

a. ¿Cómo es administrada y cómo elige competir?

Desde una óptica geográfica, Empresas Polar ha llegado a todas las ciudades del país, esto es producto del perfeccionamiento en los procesos que agregan valor a la organización.

Elige competir por calidad, el empeño permanente de que todas sus líneas cuenten con la certificación ISO 9000 y NORVEN y con certificaciones internacionales de calidad.

Empresas polar es una iniciativa privada exitosa, pero adicionalmente es motora del desarrollo de muchos proyectos sociales nacionales, que ayudan a paliar innumerables problemáticas nacionales. Y para ello mantiene importantes iniciativas como la fundación Polar que desarrolla proyectos conjuntos con entes nacionales,

iniciativas locales de producción, universidades nacionales, apoyo a la medicina, cultura y deportes, etc.

En materia de distribución, se cuenta con una red de más de 150 agencias y más de 1.500 rutas en una cobertura nacional, donde la sinergia entre Mavesa y Alimentos, incrementa sustancialmente el portafolio de productos. Paso a paso el reposicionamiento en el mercado local se ha venido realizando región por región, comenzando por el Centro del país, avanzando en la satisfacción del mercado.

Con un enfoque esencial hacia el mercado, la nueva estructura de Unidad Estratégica de Negocios ha significado mayor sinergia entre las áreas comercial, administrativa y de producción. El proceso, que responde a la decisión por parte de Empresas Polar de actualizar el modelo de organización, guarda antecedentes en la implantación del sistema de información SAP R/3 en 1998, solución empresarial integrada que favorece la simplificación de los procesos y la reducción de los costos.

b. Metas y Motivación de Empleados y Directivos para alcanzarlas

La fusión de Mavesa al grupo de Empresas Polar, permite ampliar el portafolio de productos, manteniendo o incrementando sus marcas líderes, sin variaciones en términos de producción y ventas, pues lo que ha cambiado es el sistema de organización. En conjunto Empresas Polar posee una participación en el mercado venezolano del 70% en cerveza, 68% en refrescos, 90% en aceite de maíz, 73% en harina precocida de maíz, 74% en Avena, 78% en Margarinas, 54% en Atún, 65% en helados y 30% en arroz, entre otros. Ofreciendo al consumidor 750 productos distribuidos en 49 categorías. Adicionalmente se unifican las carteras de clientes llegando a incrementar éste número a casi 200.000 clientes a nivel nacional.

En algunos rubros específicos, se espera una cobertura del 80% de la demanda de cerveza, 90% en Alimentos y productos de limpieza y 80% en refrescos y bebidas no carbonatadas, frente a sus otros competidores.

Desarrollar y gestionar un portafolio imbatible de marcas líderes, para alcanzar el liderazgo del mercado, soportados en sistemas de distribución flexibles y eficientes que se adapten a las necesidades de los clientes, para obtener rentabilidad creciente.

Con estas metas Empresas Polar se asegura su rol de proveedor principal del pueblo venezolano, consolidando la confianza que cada venezolano ha desarrollado en ella. Este es otro punto que incide en el clima organizacional, pues los empleados ya como fusión pueden comenzar a trabajar juntos en el cumplimiento de metas comunes, o sea la estrategia de compartir compromisos pero también logros y resultados.

Empresas Polar siempre se ha caracterizado por contar con una gran motivación y espíritu de camaradería y compañerismo entre sus empleados y personal obrero, en el cumplimiento de estas metas.

c. Grado de rivalidad interna, obtención y conservación de la ventaja competitiva.

Empresas Polar posee diversos grados de rivalidad interna. En el caso de las cervezas, sus competidores más próximos son Brahma y Regional, y una tímida arremetida de Cerveza Tovar. Existe también competencia por cervezas importadas, como Corona, Heineken, Lowenbrau y otras.

En el área de vinos y champagnes, existe la mayor competencia de vinos y champañas importados, un rubro donde Empresas Polar ha ido ganando participación en el mercado.

En el área de alimentos, bebidas refrescantes y productos de limpieza, se tiene a Juana, Tía Pancha, Cargill, Atún Eveba, Procter & Gamble, Empresas Sindoni, Pastas Capri, Heinz, La Giralda, McCormick, CocaCola Femsa, Protinal.

Empresas Polar ha asumido este desafío, evolucionando en su propia estructura, consolidándose como una corporación moderna y con la capacidad necesaria para responder con eficiencia y rapidez a las exigencias del mercado; con un espíritu innovador que ofrece nuevas alternativas; con nuevos sistemas tecnológicos que mejoren los procesos comunicacionales, y con una nueva cultura organizacional orientada hacia el recurso humano, los resultados y el manejo del conocimiento como un activo estratégico.

Es así como, desde los últimos años, un variado portafolio de prestigiosas marcas se une a nuestros ya reconocidos productos, a fin de ser cada vez más competitivos, de ofrecer productos de optima calidad, para los diferentes estratos sociales, diferentes gustos, y de esta manera minimizar en la medida de lo posible, y con estrategias sanas, los productos de la competencia.

Empresas Polar obtiene y conserva sus ventajas competitivas con base en estrategias de sana competencia.

8.5. Hechos Fortuitos

El horizonte de proyectos, con una duración de 5 años que abarca desde el año 2006 al 2010, permite prever:

- Gran incertidumbre en los aspectos sociales y políticos
- Mayores ingresos por concepto de exportaciones petroleras
- Mantenimiento del régimen de control cambiario
- Inflación a la alza
- Más invasiones de tierras y algunas de ellas pudiesen tocar directa o indirectamente al grupo
- Elecciones presidenciales convulsionadas
- Control de precios en rubros producidos por Empresas Polar
- Fenómenos naturales adversos con consecuencias sobre la producción
- Deterioro de infraestructura nacional

Los hechos fortuitos acá mencionados hacen prever que Empresas Polar tendrá que moverse en un ambiente de alta incertidumbre, con la necesidad de gerenciar situaciones inesperadas, que ameritarán tomas de decisiones.

8.6. Gobierno

Las acciones previsibles de gobierno, en el horizonte de proyectos de 5 años, son:

- Salida de la Comunidad Andina de Naciones
- Entrada retardada en MERCOSUR
- Decretos de aumentos salariales anuales
- Decretos de enajenación de tierras
- Modificación de las Imposiciones Tributarias
- Modificaciones al Marco Legal de Contribuciones a la Seguridad Social, INCE, Régimen Prestacional de Empleo
- Modificaciones a Ley de Vivienda y Hábitat
- Decreto de estado con bases socialistas

- Modificación de los símbolos patrios (bandera y escudo)
- Modificación de la Ley de Poder Electoral
- Nuevo reglamento para importación y pago de aranceles
- Reformas a la Ley de Educación Superior

Las medidas gubernamentales previsibles hacen ver un marco legal, tributario y socio político, un poco adverso a un clima organizacional destemplado y propicio para la actividad productiva.

El gobierno tendrá que ofrecer amplias seguridades a la empresa privada para mejorar el clima de cooperación y satisfacción de las necesidades de bienes y servicios que requiere la población nacional, sobretodo a la hora del aseguramiento de la seguridad y autosuficiencia alimentaría.

Empresas Polar, tal como lo ha venido haciendo durante 150 años, de seguro colaborará con el aseguramiento del suministro y el bienestar de sus trabajadores.

CAPITULO IX

DESARROLLO Y ANÁLISIS COMPLEMENTARIO DE LA FUSIÓN EMPRESAS POLAR- MAVESA

Intercambios con la Directiva de Empresas Polar

Para desarrollar este punto, la investigadora obtuvo la información directamente en conversación con la directiva de Empresas Polar. Como producto de esta interacción, se puede mencionar los principales factores que de alguna manera afectaron directa e indirectamente el proceso de fusión de EP - Mavesa

- a. Variables políticas y económicas presentes en el país, entre las cuales se pueden mencionar: control cambiario, control de precio, reservas internacionales, precio del petróleo, inflación, entre otras.
- b. Identificación y captura de sinergias en la corporación, dentro de los negocios y entre los negocios.
- c. Creación de estructuras horizontales (procesos modulares y servicios), para permeabilizar las fronteras organizacionales.
- d. Negocios centrados en la cadena de valor.
- e. Desarrollo de negocios en el exterior, que agreguen valor a la corporación.
- f. Potenciación de la imagen de Empresas Polar.

g. Capital humano capacitado, con competencias y habilidades que apoyen la gestión de la empresa

a. Variables políticas y económicas

Las variables económicas presentes en el país, entre las cuales podemos mencionar: control cambiario, control de precio, reservas internacionales, precio del petróleo, inflación, entre otras, son causas externas, no controlables que afectan no solo la rentabilidad de la empresa, sino también los procesos productivos de comercialización y específicamente de adquisición de materia prima.

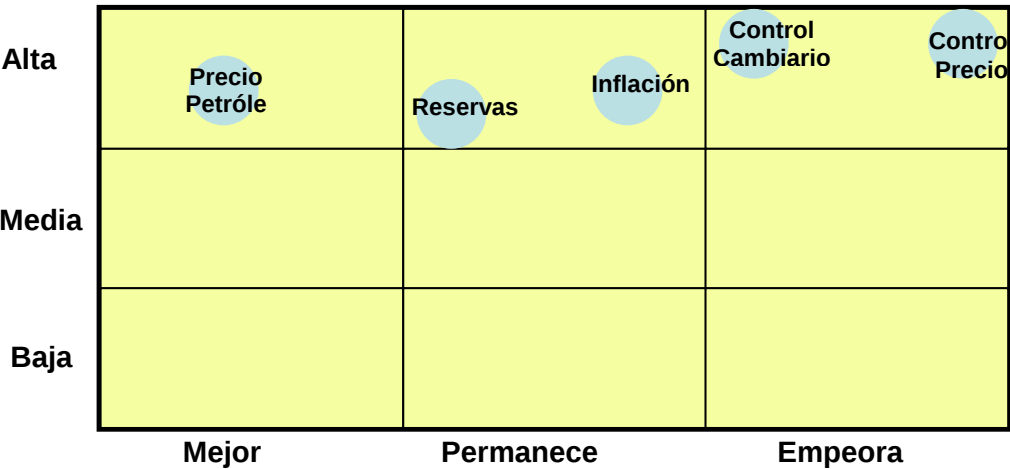


Figura 17 Variables de naturaleza financiera
Fuente: Velazco (2005)

b. Identificación y captura de sinergias en la corporación, dentro de los negocios y entre los negocios.

Empresas Polar, al igual que todo negocio de consumo masivo se basa en satisfacer a clientes y consumidores, por lo se debe de estar en capacidad no sólo de hacerlo muy bien, sino también de hacerlo mejor que los demás. Esto parece algo

elemental, pero si se reflexiona y se entienden las implicaciones de esta afirmación, se pueden encontrar las oportunidades que puede brindar la captura de sinergia entre los negocios, que maximice el valor de la compañía, potenciando una marca corporativa fuertemente asociada con los valores de la organización

Este proceso de sinergia de procesos está siendo exitoso, en gran medida, gracias al cuidado del elemento humano, sin cuya incorporación hubiera sido imposible hablar en términos de valores, visión y misión.

c. Creación de estructuras horizontales (procesos medulares y servicios), para permeabilizar las fronteras organizacionales.

Empresas Polar, se trazó el objetivo de contar con Estructuras Organizativas flexibles, y lo más horizontales posibles, capaz de adaptarse a las necesidades del mercado, las cuales son cada día son más cambiantes y exigentes.

Por lo anteriormente expresado, es obvia la necesidad de rediseñar la estructura organizativa vigente, a fin de que se amolde a los cambios que de alguna manera se están viviendo actualmente, sin dejar de tomar en cuenta, que esta nueva estructura organizativa se debe adecuar a las nuevas estrategias del negocio.

d. Negocios centrados en la cadena de valor.

En los últimos 5 años, Empresas Polar, ha adquirido una serie de empresas las cuales han sido fusionadas e integradas al grupo corporativo, lo cual ha llevado a un crecimiento se puede decir que hasta un poco sorpresivo en la estructura organizativa. Adicionalmente a esto, hay que sumarle el hecho de que la Empresa acaba de concluir el diseño estratégico 2010, en el cual incluye su objetivo por alcanzar una cultura única, con identidad corporativa, bajo un clima organizacional óptimo.

En lugar de ser un grupo de compañías coordinadas estratégicamente al más alto nivel directivo, el objetivo es ser una gran corporación con distintos negocios, bajo un mando gerencial claramente estructurado. La cultura meta que nace de esta fusión proclama una nueva forma de hacer las cosas, en donde se internalizan las conductas y se va en línea directa con el negocio.

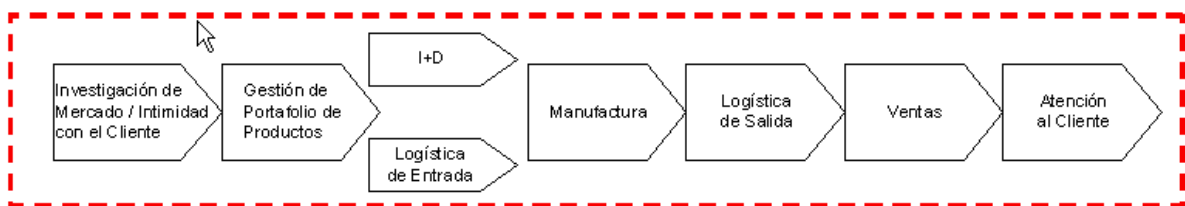


Figura 18 Proceso centrado en la cadena de valor.
Fuente: Empresas Polar.

Lo que busca Empresas Polar, al centrar sus negocios en la cadena de valor, es que estos, se centren en su actividad operacional y no se desvíen por procesos que resten tiempo en la planificación, producción, control de calidad y comercialización de los productos.

e. Desarrollo de negocios en el exterior, que agreguen valor a la corporación.

Una organización líder debe ser capaz de anticipar el futuro y construirlo mediante decisiones correctas y oportunas, transformando una visión en realidad. Empresas Polar, dueña de su destino, mantuvo desde sus inicios el convencimiento de que su gestión haría de ella una de las grandes empresas de Venezuela e inclusive de América Latina.

De acuerdo a lo anterior, y recordando que uno de los retos de Empresas Polar es que el 70% de los productos que consuma el venezolano sean producidos por ella y

así ser una corporación cada vez mas competitiva en el mercado nacional e incursionar en los mercados internacionales, se planteó la necesidad de adquirir una serie de empresas que le permitiera incrementar su portafolio de catalogo de productos y así incrementar su participación en el mercado.

En este sentido, Empresas Polar establece como una de sus principales estrategias de negocios, incrementar la participación de mercado en el negocio de cerveza, refrescos y alimentos, mas allá de la frontera venezolana, a fin de incursionar en nuevos países, ofreciendo productos de alta calidad y consolidando la imagen y reputación de Empresas Polar, a nivel mundial

f. Potenciación de la imagen de Empresas Polar.

Las estrategias anteriores ayudan a potenciar la imagen de Empresas Polar, no solamente a nivel nacional sino a nivel internacional. Empresas Polar, además de penetrar nuevos mercados, lleva sus productos bandera como la Harina Pan y la Cerveza Polar tradicional a los venezolanos residentes en el exterior, así como a los consumidores de estos países, que de seguro apreciarán la calidad de la gama de productos que comercializa el grupo.

g. Capital humano capacitado, con competencias y habilidades que apoyen la gestión de la empresa

Las transformaciones organizativas de empresas envuelven un aprendizaje colectivo que afectan a todos los integrantes de la empresa. En ella la empresa aprende a aprender, descubre a través de la práctica como estructurarse y operar de manera diferente, y esto produce cambios significativos en las personas que la conforman. Es por esto que se presenta la constante necesidad de desarrollar capacidades y habilidades que apoyen la gestión de la empresa, donde se pongan de

manifiesto los valores compartidos y así poder definir estrategias claras que le garanticen una ventaja competitiva.

Partiendo de lo comentado anteriormente se parte del modelo 7-C, propuesto por Waterman (1988), (figura 9), donde Empresas Polar, detecto la necesidad de aumentar su capacidad productiva y comercial, lo que representó la adquisición de nuevas empresas, lo que trajo el desarrollo de una planificación estratégica, que toco los factores dependientes como lo son la cultura, la información, la comunicación, el control, la detección de los puntos críticos y sobre todo el nivel de compromiso de cada trabajador, quedando claro que cada uno de estos factores afecta directamente el clima organizacional de Empresas Polar.

Para principios del 2003, el grupo de Empresas Polar estaba fundamentado en un grupo de empresas se pudiera decir independientes culturalmente, con personal que provenía de Cervecería Polar, de la anterior estructura de Pepsi-Cola Venezuela, de PepsiCo, de Snacks América Latina, de Productos EFE, de Mavesa, Nutripet y de Quaker. Partiendo de esta realidad y de las oportunidades que ofrecía, se presentó la necesidad de mejorar clima organizacional, lo que genero como tarea, diseñar una cultura propia donde el fin era tomar lo mejor de cada uno de esos mundos y consolidando una cultura denominada “Identidad Corporativa”.

Esto ha llevado a definir una propia **Cultura Empresarial**, como es el ser Gente Polar, el cual tiene un significado muy importante, pues va más allá de cumplir la labor como trabajadores, implica también ser un buen ciudadano y actuar como tal en todos los ámbitos de la vida humana, donde queda evidenciado que se esta enfocado en una ejecución consistente, ordenada y disciplinada.

Los impactos más significativos que se generaron fueron los siguientes:

Gente y cultura:

- Reforzar conocimientos en ocupantes
- Reforzar habilidades en ocupantes
- Sensibilización y concientización

Procesos:

- Ajuste en políticas
- Ajuste a procesos, procedimientos y tareas
- Ajuste en normas y controles

Organización:

- Cambios o ajustes en organigrama
- Impacto en cargos existentes
- Impacto en cambio de perfiles requeridos (Rehacer los perfiles de cargos)
- Impacto en tamaño de planta (número de ocupantes)
- Impacto en la distribución y ubicación física de los puestos de trabajo

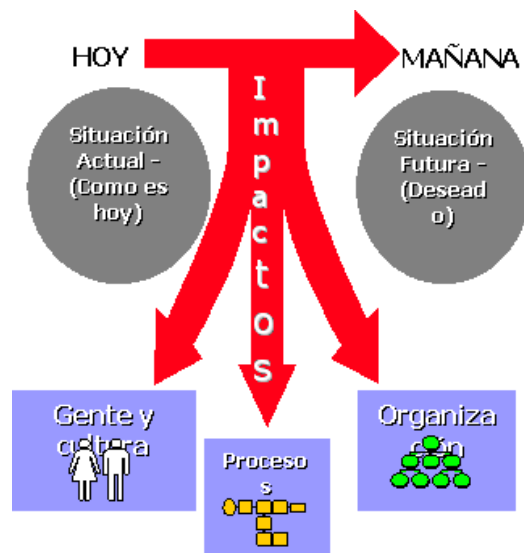


Figura 19 Impactos en procesos de cambios.
Cortesía Empresas Polar

CAPITULO X

FORMULACIONES DE ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL HACIA UNA FUSIÓN EXITOSA

Las estrategias formuladas a lo largo del desarrollo de este Trabajo de Grado de Maestría, específicamente en los Capítulos V, VI, VII, VIII y IX, respecto a las consideraciones de longevidad de las empresas, climas y comportamientos organizacionales en las fusiones, modelaje por teoría del caos y por competitividad de los factores heredados, se mencionan a continuación.

- Realizar un análisis estratégico de aquellas actitudes que siguen estando por debajo del 65%, y con mayor hincapié de las que estén por debajo del 50%, de una aceptación o percepción positiva por parte de los encuestados.
- Definir una estrategia corporativa para centrar la importancia de practicar los valores de la empresa en cualquiera que sea el puesto de trabajo, porque esos valores son los que identifican como trabajadores de Empresas Polar. Esta estrategia alcanzaría resultados óptimos y eso sería posible porque los valores de cada uno se harían operativos en la medida en que se traducirían en conductas, en la forma de hacer las cosas día a día. La cultura no se decreta, se modela e internaliza.
- Identificar macrocompetencias, capacidad de réplica, flexibilidad, capacidad de adaptación a los cambios y métricas de escalamiento entre sus empleados y trabajadores, lo cual permitiría adecuar aquellas prácticas, sistemas y programas exitosos a todas las empresas que conforman el Grupo Polar, agregando valor a la Organización.

- Aplicar encuestas y entrevistas, a fin de medir periódicamente el clima organizacional presente en Empresas Polar, y poder sacar conclusiones a través de la estadística, partiendo de los resultados de cada cuestionario, midiendo de esta manera el clima a lo largo del tiempo.
- Modelar, con consultoría especializada, los mecanismos de identificación, análisis, diagnóstico y toma de decisiones, un instrumento de control y seguimiento de la influencia sutil en los ambientes de fusión seleccionados.
- Realizar un modelo inteligente, con base en el conocimiento o juicio experto pero modelado por redes neuronales, algoritmos genéticos y lógica difusa (un campo aparte de la gerencia de proyectos), de soporte a la toma de decisiones gerenciales en este sentido.
- Documentar todos los procesos y experiencias vividas en el proceso de fusión, primeramente desde el punto de vista de su simplicidad y después desde el punto de vista de su complejidad. Ambos puntos de vistas, deben ser desarrollados en todos sus componentes estratégicos.
- Formular y mantener actualizado el repositorio de mejores prácticas y lecciones aprendidas.
- Realizar un esfuerzo de integración de juicio externo propio, aún si el personal en cuestión ha sido jubilado, e integrar ejercicios de Benchmarking, que permitan incorporar otras experiencias en la entonación (tuning o cálculo del tiempo justo) de la duración de una etapa de crisis. Contribuciones como la del propio Jack Welch (2005), podrían ser fundamentales.

- Establecer el sentido de dirección de la nueva corriente y de la percepción que se quiere tener del grupo empresarial ya fusionado del todo. Lo único que se puede hacer es contar con una consultoría especializada con alto nivel de confidencialidad y credibilidad, y de confianza del propio grupo directivo.

Adicionalmente, Empresas Polar considera que para lograr uno de sus objetivos principales, el de “Vender Alimentos y Bebidas, debe tener claro qué se quiere lograr, cómo se va a conseguir y cómo se va a medir. En cuanto a ¿Qué se quiere lograr?, trata de basarlo en el lema: Pasión por la Ejecución y por la Gente. ¿Cómo se va a conseguir?, lo sustentan los pilares de la Cultura de Empresas Polar y la Claridad en cada uno de los roles, que permite asegurar que cada posición entiende su responsabilidad y que las actividades clave están asignadas. Y el tercer punto, el cual hace referencia en medir resultados, lo que busca es lograr objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y en un tiempo determinado, haciendo seguimiento al desempeño, que permite reforzar los resultados positivos y ajustar los planes donde existan brechas.

Toda integración de procesos y fusión organizativa, conlleva a un remolino de cambios, el cual debe de estar apoyado en un protocolo robusto de comunicación, donde la comunicación pueda considerarse estratégica, a fin de que el clima organizacional no se vea afectado de manera negativa. Ese protocolo de comunicación debe consistir en reuniones estándares en todos los niveles de la organización, las cuales son apoyadas por comunicación escrita, que gracias a la tecnología es cada vez más popular y efectiva y por publicaciones internas de la organización.

“Ha concluido una etapa muy exigente, en el que todos tuvimos que hacer un esfuerzo adicional para alcanzar las metas establecidas. Esto quiero reconocerlo y aplaudirlo, porque la actitud con la que hemos salido adelante es la misma que nos permitirá en el futuro superar cualquier adversidad. En la mayoría de los casos somos nosotros mismos los que determinamos nuestras posibilidades de éxito en cualquier proyecto o iniciativa.” (Conversación con Lorenzo Mendoza).

Así queda demostrado nuevamente que el factor humano es el elemento fundamental para la permanencia y la competitividad de cualquier empresa. Y precisamente esa calidad humana que caracteriza a la Gente Polar, fue la protagonista de una campaña institucional que estuvo en el aire durante este año y que puso de manifiesto cómo esta organización se preocupa por el bienestar de sus trabajadores y empleados, tal como lo demuestra sus 150 años de historia.

Partiendo del desarrollo y análisis realizado en este Trabajo de Grado de Maestría y con base en las fuentes teóricas y en experiencia de expertos, a continuación se mencionan estrategias adicionales, a fin de proporcionarle a Empresas Polar el máximo de aporte de estrategias, técnicas y métodos que le ayuden de alguna manera a manejar el cambio, a fin de mejorar el clima organizacional causado por los procesos de fusiones y reestructuraciones organizativas.

ESTRATEGIA 1: Propuesta de gestión del cambio

Antes que nada es oportuno comentar que Administración del cambio, Manejo de la transición o ‘Change management’, son sinónimos de Gestión del cambio. Partiendo de esto, y teniendo claro que Gestión del Cambio es un conjunto de actividades orientadas a manejar la transición, que ayudan a que la organización y las personas comprendan, acepten e implementen los cambios necesarios para alcanzar la situación deseada. Y que es un proceso sistemático en el que hay que hacer foco en el

manejo de las resistencias de las personas; se puede decir que, los resultados esperados ante un proceso de gestión de cambio son: apropiación y compromiso con el cambio; y crear la habilidad, capacidad y cultura para manejar cambios futuros. Todo esto con el fin de obtener beneficios más rápidos, asegurados y sostenibles

Para finalizar con esta propuesta, se recomienda que todo proceso de gestión del cambio se debiera centrar en siete áreas de trabajo:

1. Equipo de proyecto: Acciones orientadas a garantizar la creación y disposición de un equipo de proyecto de alto rendimiento.
2. Manejo de dolientes o impactados: Acciones orientadas a lograr que existan el mayor nivel nivel de adeptos al proyecto y minimizar las resistencias de los impactados.
3. Evaluación del ambiente para el cambio: Acciones orientadas a conocer en el inicio del proyecto las principales características de la organización, cultura, clima y a partir de ellos orientar la definición de la estrategia de gestión del cambio.
4. Gestión de comunicaciones: Acciones orientadas a mantener comunicadas a todas las audiencias impactadas por el proyecto.
5. Implementación de líderes para el cambio (facilitadores): Acciones orientadas a armar y poner en operación un equipo de facilitadores que colaboren en el manejo de expectativas de los usuarios impactados y en la adopción del nuevo sistema.

6. Entrenamiento y capacitación: Acciones orientadas a planear y ejecutar el entrenamiento de los usuarios con el nuevo sistema.
7. Impacto organizacional: Acciones orientadas a identificar los impactos que genera en la organización la ejecución del proyecto y definir los planes de acción para su manejo al interior de las empresas.

ESTRATEGIA 2: Promover líderes del cambio

En Empresas Polar, los líderes de cambio son individuos de todos los niveles de la organización, que tienen la responsabilidad u oportunidad de apoyar y guiar los esfuerzos de cambio, colaborando en implementar comunicaciones hacia los impactados, generar compromiso, manejar expectativas de impactados, implementar divulgación y promoción del proyecto y resultados, apoyar el entrenamiento y capacitación, entre otras actividades. El cambio será exitoso solo si es efectivamente liderado desde dentro y por la organización. El propósito es identificar individuos claves quienes puedan actuar como “role models” para el cambio y soportar a los otros en sus actividades, pero estos individuos deben poseer las siguientes características.

- Honestidad: Deben ser honestos y sinceros aún en circunstancias difíciles de cambio.
- Coraje: Deben tomar riesgos; lograr los recursos necesarios; coordinar activamente aspectos tanto técnicos como no técnicos; pensar más allá de su función.

- Sensibilidad frente a los involucrados: La gente experimenta sentimientos diferentes y asume diversas posiciones durante los proyectos de cambio. Los líderes de cambio deben comprender las posiciones de los distintos involucrados en el cambio.

Respeto por la diversidad: Todos tienen algo que aportar durante un proceso de cambio, más allá de sus competencias o posición jerárquica.

La función principal o rol de los líderes de cambio, se pueden clasificar en cuatro, los cuales son complementarios, no excluyentes y su aplicación depende de la situación enfrentada y la etapa en la cual esté el proceso de cambio.

- Catalizador
- Facilitador de procesos
- Orientador de soluciones
- Integrador de recursos

Catalizador: Es el responsable de crear un ambiente donde la necesidad del cambio es comprendida. Sus acciones principales se centran en:

- Infundir el sentido de urgencia y el propósito del cambio.
- Vencer la inercia organizacional promoviendo activamente el cambio del status quo.
- Reconocer las áreas de resistencia en la organización, miedos e inquietudes, y ayudar a identificar soluciones apropiadas.
- Energizar la organización hacia la resolución de problemas y la acción.

Facilitador: Es responsable de asegurar la asimilación de los cambios en los procesos de negocio en toda la organización de manera uniforme. Sus acciones principales se centran en:

- Entender los cambios de los procesos de negocio.
- Comunicar los cambios de los procesos a los individuos involucrados.
- Entender como los cambios en los procesos cambiarán los roles y responsabilidades de los involucrados.
- Comunicar y facilitar las nuevas habilidades requeridas en función del cambio de los procesos.

Orientador de soluciones: Es el responsable de resolver los problemas que pueden impedir el éxito del cambio. Sus acciones principales se centran en:

- Promover el uso de mecanismos de resolución de problemas.
- Desarrollar una red de solución de recursos (interna y externa a la organización).
- Asistir en el desarrollo de soluciones globales, administrar la implementación.
- Proveer soluciones que beneficien a toda la organización.
- Escuchar las sugerencias de las personas, dando retroalimentación y reconocimiento cuando son apropiadas.

Integrador de recursos: Es responsable de identificar y asegurar los recursos y coordinar las actividades del proceso de cambio. Sus acciones principales se centran en:

- Entender los requerimientos de recursos necesarios para la implementación del proyecto: cantidad de gente, habilidades y tiempos.
- Reconocer restricciones de recursos e identificar áreas de alto riesgo

- Apalancar habilidades y recursos a través de la construcción de equipos orientados a la solución de problemas.
- Actuar como comunicador e integrador.

Los líderes de cambio deben ser:

- Buenos comunicadores
- Respetados por otros en la organización
- Fuertes competencias técnicas e interpersonales
- Flexibles, ver el cambio como una oportunidad y no una amenaza
- Sensitivos al aprendizaje sobre el manejo del cambio
- Orientados a resultados
- Capaces de trabajar bajo presión
- Colaboradores, capaces de trabajar con grupos diferentes y conducirlos a un mismo objetivo
- Orientados a la resolución de problemas
- Orientados a la satisfacción del cliente

ESTRATEGIA 3: Propuesta de estrategia de comunicaciones
(lineamientos, factores claves de éxito).

Como bien se ha venido mencionando, uno de los principales elementos de éxito en cualquier proceso de cambio, es el elemento comunicación, ya que es la única vía a través de la cual se puede transmitir el objetivo del cambio, y permitir de la manera más efectiva se vaya internalizando. Para lograr esto, todo cambio debe de contar con una estrategia de comunicación, que contenga lineamientos y factores de éxito. A continuación se mencionan algunos de estos factores de éxitos:

Factores claves de éxito – Responsables de la estrategia de comunicación:

- Se debe conformar un equipo de comunicaciones responsable de diseñar el plan y coordinar su desarrollo y seguimiento.
- Se debe contar con el apoyo y compromiso de los patrocinadores del proceso de cambio.

Factores claves de éxito – Audiencia:

- La estrategia de comunicación deberá estar enmarcada dentro de las diferentes audiencias que se tienen en las organizaciones de Empresas Polar y sus diferentes necesidades.
- Se propone generar una identidad visual del cambio, de manera que se logre una asociación de los diferentes mensajes a comunicar.

Factores claves de éxito – Mensajes:

- Debe existir unidad de criterios en el contenido de los mensajes emitidos según los lineamientos establecidos en la estrategia de comunicaciones.
- Los mensajes deben llegar con una información clara a la audiencia con respecto a las implicaciones que tendrán los cambios en las personas de esta manera generar un proceso de involucramiento en los cambios generados.
- Los mensajes deberán ser comunicados una vez exista claridad sobre los cambios y estos se encuentren validados, de manera que se asegure un proceso de comunicación confiable.

- Los mensajes deben ir de la mano de las acciones realizadas y los resultados obtenidos. (Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace).

ESTRATEGIA 4: Manejo de Impactos Organizacionales:

Consiste en identificar y analizar los impactos que pueden poner en peligro, en un alto, medio o bajo porcentaje el éxito en los cambios, fusiones, integraciones o reestructuraciones organizativas. Sólo para aquellos impactos organizacionales con un nivel de prioridad medio o alto se definirá su plan de acción. Proceso de identificación y análisis de impactos Priorización. A continuación se propone una metodología para manejar los impactos organizacionales:

Metodología de manejo de impactos organizacionales

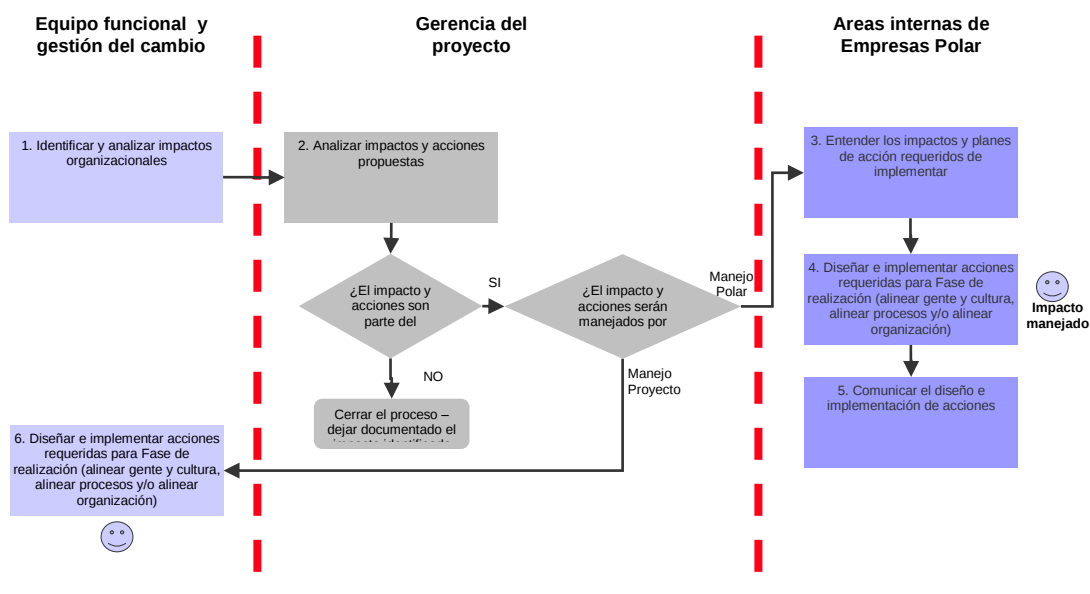


Figura 20 Metodología de manejo de impactos organizacionales
Fuente: Empresas Polar

La siguiente tabla muestra el criterio de priorización establecido para la identificación y análisis de impactos.

Nivel de prioridad de Impacto	Descripción
Alta (A)	Acciones obligatorias a realizar ya que afectan directamente el resultado de la solución y el nivel de desempeño
Medio (M)	Acciones requeridas de realizar durante ya que afectan directamente la gestión de la organización. Estas acciones ayudan a mejorar los resultados, la no ejecución de las acciones puede afectar indirectamente el resultado de la solución y el nivel de desempeño.
Bajo (B)	Acciones deseables de realizar ya que están relacionadas con la gestión de la organización. Son acciones que ayudan a elevar el clima o la moral de la organización frente a la nueva solución.

Tabla 14 Niveles de prioridad
Fuente: La Investigadora

Escucho y olvido, veo y recuerdo, hago y entiendo.
¡Hagamos la diferencia preparándonos!

CAPITULO XI

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

El objetivo general de diagnosticar el clima organizacional presente en Empresas Polar, y la formulación de estrategias que permitan facilitar la gestión de cambio en un ambiente de fusiones en Empresas Polar, fue abordado con abundancias de ideas, partiendo de las consideraciones de longevidad de las empresas, climas y comportamientos organizacionales en las fusiones, modelaje por teoría del caos, modelaje de la competitividad de los factores heredados y de los nuevos retos y análisis complementario dados a través de la información obtenida a través de la aplicación de la encuesta.

Para el logro de los objetivos fue necesario conocer de alguna manera el clima organizacional presente en Empresas Polar, por lo que se tuvo que recurrir a instrumentos de recolección de datos, como lo fue la aplicación de una encuesta de clima organizacional, partiendo de la teoría de Litwin & Stringer, donde se midió de alguna manera la actitud de los trabajadores, ante los cambios vividos en Empresas Polar causado por los proceso de fusión organizativa. Adicionalmente, se sostuvieron entrevistas abiertas no estructuradas, con la directiva de empresas con el fin de obtener información acerca del proceso de fusión. Esta información fue complementada con las bases conceptuales investigadas, con el objeto de formular estrategias viables. Entre la documentación que sirvió de apoyo para este fin se pueden mencionar las siguientes:

- a. En lo concerniente a los principios de longevidad de De Geus (1997), se detectaron verdaderas oportunidades al analizar el contexto histórico de Empresas Polar y aprender de su propia experiencia, dado que esta es una de las pocas empresas que ha logrado sobrevivir más de un siglo, atravesando

grandes procesos socio-económicos y socio-políticos donde se muestra que la constancia, los valores y los esquemas gerenciales son los elementos fundamentales para la permanencia y la competitividad a lo largo del tiempo.

- b. En lo referente a los procesos de fusiones vividos por Empresas Polar, se aprovecho la experiencia Welch (2005), ex presidente de General Electric, el cual estuvo al frente de la empresa por 40 años, donde adquirió suma experiencias sobre el clima organizacional que se genera durante lo que considera tiempo de la fusión, y de allí se construyeron una serie de formulaciones encaminadas a como enfrentar esos momentos. Es importante destacar que esta es una de las pocas bibliografías encontradas, en cuando a clima organizacional en ambiente de fusione
- c. De igual manera, para el estudio del clima organizacional, se analizaron cada una de las 7 teorías del caos, formuladas por Briggs and Peat, las cuales van desde los aspectos puramente estructurales hasta los aspectos intangibles y de negociación, los cuales pueden pasar desapercibidos al considerarse aspectos insignificantes que pueden, degenerar en importantes conflictos o situaciones riesgosas, sin que se pueda hacer otra cosa que medir los impactos y actuar sobre sus causas, sin que esto signifique que se asume un comportamiento netamente reactivo.
- d. Se partido de las consideraciones del Diamante de Porter, para mostrar una radiografía de la fusión, al examinar todos y cada uno de los factores comparativos y competitivos que se heredan como consecuencia de un proceso de fusión así como aquellas oportunidades que la fusión trae consigo.

Adicionalmente, si se parte de la realidad, que las fusiones organizativas son procesos centrados en las personas y que envuelven un aprendizaje colectivo, donde se descubre que el cambio implica cambios quizás muy dolorosos, pero que por otro lado implica crecimiento personal y profesional, y hasta beneficios heredados, se garantizaría un mayor porcentaje de éxito al fusionar empresas.

Partiendo de lo anterior, Empresas Polar ha asumido el reto de enfrentar nuevas exigencias, ampliando su capacidad productiva, y su portafolio de productos adquiriendo nuevas empresas, lo que conllevó no solo a una evolución organizativa, sino a consolidarse como una corporación moderna y con la capacidad necesaria para responder con eficiencia y rapidez a las exigencias del mercado.

En conclusión, se puede afirmar que cada objetivo fue cumplido con mucho detenimiento y profundidad de análisis, utilizando las mejores herramientas estratégicas posibles, producto de una interacción fuerte entre asesor e investigadora.

Un aspecto clave a considerar, es que este Trabajo de Grado de Maestría, ha sido la fuente para generar una herramienta, para la cual se inicia a partir de este texto el reclamo (claim) de la idea y luego la tramitación de la patente correspondiente, para la invención, en lo referente al caso de la aplicación de las teorías del caos a la resolución de modelaje del clima organizacional para el soporte y ayuda a la toma de decisiones por mecanismos de inteligencia artificial.

CAPITULO XII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1. Conclusiones

Con base en la historia de Empresas Polar, en los resultados evidenciados en la encuesta, en las entrevistas realizadas y en la observación directa de la investigadora, se constata y se puede delimitar la evidencia de que para que una empresa sea líder en todos los mercados mundiales, su estilo gerenciar debe estar basado en la honradez y en el buen hacer. Tal como lo ha demostrado a lo largo de su historia, los directivos de Empresas Polar, se caracterizaron no solo por demostrar honradez, constancia y humildad, sino que han contribuido para internalizar estos valores en cada uno de sus trabajadores y empleados, queriendo desarrollar así una identidad corporativa, denominada “Gente Polar”.

Para saber si el cambio fue internalizado y medir, de alguna manera, el clima organizacional presente en Empresas Polar, fue necesario la aplicación de una encuesta de opinión con respuestas cerradas, partiendo de la teoría de Litwin y Stringer (1968), a una muestra de 80 empleados de Empresas Polar, afectados por el proceso de fusión, a fin de poder determinar en una escala del 1 al 5, (siendo 1 la actitud más negativa y 5 la más optimista), el clima presente después de 3 años de haberse dado el proceso de fusión en sí, arrojando un clima de 3,64.

El análisis al que se concluyo, partiendo del pensamiento de DE GEUS (1997), evidencia que Empresas Polar es una organización exitosa, y privilegiada al mantener una trayectoria por mas de 100 años consecutivos, mientras siga con directrices leales, honestas y estratégicas, y cuente con organizaciones flexibles

capaces de anticiparse y adaptarse a las necesidades del mercado, crecerá continuamente, convirtiéndose cada día en empresas exitosas y ejemplares. En lo concerniente al proceso de fusiones se aprovecho la experiencia Welch (2005).

Adicionalmente, se perfiló una metodología, basada en las 7 leyes de caos propuestas por Briggs and Peat, para ayudar a solventar problemáticas de clima organizacional en ambiente de fusiones, tal como fue el caso estudio de este Trabajo de Grado de Maestría, en el caso específico de Empresas Polar al adquirir Mavesa. Esta metodología puede servir de base para cualquier otra organización en el país que atraviese procesos similares en cuanto clima organizacional.

En conclusión, se formularon para Empresas Polar específicamente, un conjunto de estrategias para ayudar a gerenciar las próximas situaciones de cambios originadas por procesos de fusiones e integraciones organizativas, que de alguna manera afectaron el clima organizacional, partiendo de las dimensiones potencialmente detectadas acá como áreas de conflicto.

12.2. Recomendaciones

1. Realizar un análisis estratégico, con un alcance mucho más amplio que el contemplado en este Trabajo de Grado de Maestría, donde se evidencien todos y cada uno de los factores claves del éxito y de los fracasos, si los hubiere, de la historia de integraciones, fusiones y alianzas estratégicas, e identificar aquellas palancas y patrones típicos de comportamiento que ayuden a Empresas Polar tanto a servir de elementos de motivación del personal en el logro de futuros desafíos, como a pronosticar cuáles serían las mejores jugadas estratégicas en el mediano y largo plazo, para mejorar cada vez más el clima organizacional presente en Empresas Polar.

2. Se propone aplicar instrumentos medibles como la encuesta aquí desarrollada, que intente medir, en varios momentos del proceso de cambio, el clima organizacional, lo cual se traduce en conocer el grado de adopción, por parte de los trabajadores, o el nivel de su disposición a adoptarlas.
3. Aplicar constantemente estrategias de cambio que apoyen a las personas a visualizar e internalizar, hasta que naturalmente se vayan involucrando de manera voluntaria en el logro del objetivo resultante de la situación emergente.
4. Se recomienda aplicar la metodología acá desarrollada, para el estudio de clima organizacional ante fusiones e inclusive ante otros factores que agreguen caos a una cultura ya establecida en términos relativos.
5. Se recomienda, validar el modelaje de clima organizacional por medio de las teorías del caos acá desarrollado, a fin de comprobar su veracidad y de esta manera, poder iniciar los trámites de protección intelectual del modelaje.
6. Se recomienda que Empresas Polar analice cada una de las estrategias propuestas a fin de tomar decisiones en cuanto a la aplicación de cada una de ellas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Antonorsi, M. (1991). Guía Básica para reorganizar. Caracas. CLAD.
- Audirac, E. y otros (1994). ABC del Desarrollo Organizacional. México. Trillas.
- Balestrini Acuña, M. (1998). Como se elabora el proyecto investigación. Caracas. BL Asociados, servicio editorial.
- Barcaglioni, A. (2001) Del deterioro a la pérdida. ¿Cómo se sienten los que hacen cosas mientras las hacen?
<http://www.redeseducacion.com.ar/revistar30caltot.htm>.
- Bennis, W. (1984). Transformative Power and Leaderships. USA. Unveversity of Illinois Press.
- Black, S. y Gregersen, H. (2003). Leading Strategic Change. USA. Prentice Hall.
- Briggs J. and Peat D. (1999) Las siete leyes del Caos”. New York USA. Harper Collins Publishers, Inc.
- Bruce, A. (2000). Pensamiento Estratégico. México. Grijaldo.
- Brunet L (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas
- Burke, W. (1988). Desarrollo Organizacional. México. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Carapaica, L. Cómo Gerenciar el Cambio Organizacional
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/15/cgco.htm>

- Cope, R. (1991) El plan Estratégico. Colombia. Editorial Legis.
- Dalziel, M. Y Otros. (2000) Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. España. Ediciones Deusto S.A.
- Davis, K. (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Deal, T. y Kennedy, A.(1985). Cultura Corporativa. México. Fondo Educativo Interamericano.
- De Geus, A (1997). The Living Company. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Denison, D. (1991) Cultura Corporativa. Colombia. Editorial Legis.
- Der Eve, M. (1990). El Futuro de la Gerencia. Colombia. Legis.
- Dessler, G. (1997). Administración de Personal. México. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Drucker, P. (1996). La innovación y el empresariado innovador. Colombia. Norma.
- Echeverria, R., (2000) La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Argentina. Editorial Granica.
- Escobar, I. (2005). Fusión y Adquisición. (Documento en línea) Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/fusyadqui.htm>. (consulta: 2005 Octubre)
- Ferreira P. y Disla L. (2003). Cultura Organizacional

<http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>

Firth, D. (2000) Smart Lo fundamental y lo mas efectivo acerca del Cambio. Colombia. Editorial Mc Graw – Hill.

Francés, A. (2001). Estrategia para la Empresa en América Latina. Caracas. Editorial: Instituto de Estudios Superiores Administración

French, W. (1996) Desarrollo Organizacional. México. Editorial Prentice may.

FVECTA, Mercado y entorno en el cooperativismo de trabajo. <http://www.neticoop.org.uy/documentos/dc0134.html>.

Gaito, H. (2004). Herramientas de Gestión del Capital Humano. Argentina. Omicron System S.A.

Garrido, J. (2004) Comunicación Estratégica. España. Ediciones Gestión 2000.

Gibson, Ivanicevich, Donelly, (1996) Las Organizaciones. España Editorial McGraw Hill.

Gimon, A. Teórico del Cambio Organizacional
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/Cambioorganizacional.htm>

Gómez, G. (1994). Planeación y Organización de empresas. México. Mcgraw Hill.

Granell, E. (1997) Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones Venezolanas. Caracas. Ediciones IESA.

Haasen, A. y Shea, G. (1997). A Better Place to Cork. USA. Management Briefing.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2004). Metodología de la investigación. México. Mcgraw Hill.

Inestroza H. Medio y Cambio Organizacional
http://www.utem.cl/trilogia/Volumen_12_n/p_12_8.htm

Jackson, T. (1992). Evaluación del Desempeño. Colombia. Legis.

Keith D. y Newstron, J. W., (1991) Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional. EEUU, Editorial Mc Graw – Hill.

Koch, R. (2000) Smart Lo fundamental y lo mas efectivo acerca del a Estrategia. Colombia. Editorial Mc Graw – Hill.

Landaeta y Amoeiro (1996). En Búsqueda de un Cambio Permanente. Caracas. Revista Calidad Empresarial, No 15.

Maggi, C. Juan C.
<http://www.monografias.com/trabajos/adminpers/adminpers.shtml>

Méndez, A. (2004) Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia. Mc Graw Hill.

Minzberg, H. (1990) Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. Strategic management journal.

Monsalve (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Caracas. Monte Ávila.

Morales (1993), La Macro Gerencia Empresarial. Colombia. Legis.

Naím, M. (1989). Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia. Caracas. Ediciones IESA,

Newstrom J. (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Mc Graw Hill.

O'Dell, C. (1998) If Only we Knew what we Know. USA. Grayson.

Project Management Institute (2004). A guide to the Project Management Body of Knowledge. USA

Quinn, J. (1980) Strategies for Change. USA. Homewood.

Reyes, A. y Velásquez J. Cambio Organizacional
<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

Ries, A. y Trout, J. (2003). Posicionamiento: La Batalla por su Mente. México. Mc Graw Hill.

Rivera G. Cultura y Cambio organizacional
<http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>

Robbins, S. y Otros, (1995) Fundamentos de Administración. México. Editorial Prentice may.

Robbins, S. (1999) Comportamiento Organizacional. México. Editorial Prentice-Hall.

Sabino, C. (2000) El proceso de investigación. Caracas. Editorial Panapo.

Schein, E. (1988) La Cultura Empresarial y Liderazgo. España. Editorial Plaza & Janes.

Schein, E (1991). Psicología de la Organización. México. Editorial Prentice-Hall.

- Senge, P. (1992) La Quinta Disciplina. España. Ediciones Granica.
- Sherman y Bonhlander (1994). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Iberoamerica.
- Siliceo, A. (1995) Capacitación y Desarrollo de Personal. México. Editorial Limusa.
- Spekman, R y Lynn I. (2000) Alliance Competence. Maximizing the Value of your Partnerships. Canadá: John Coley and Sons, Inc.
- Stewart, J. (1992) Gerencia para el Cambio. Colombia. Editorial Legis.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998). Manual de trabajos de grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas.
- Velazco, J. (2005). Gerencia de Proyectos tecnológicos. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.
- Velazco, J. (2005). Guía práctica para la elaboración del trabajo especial de grado (TEG). Especialización en Gerencia de Proyectos. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.
- Villalba, J. (1996). El arte de la Guerra Competitiva. Caracas. Ediciones IESA.
- Vroom, V. (1964) Work and Motivation. USA. Editorial Wiley.
- Waterman, R. (1988). Como mantener la excelencia. Colombia. Editorial Norma.
- Welch. (2005). WINNING . USA. Editorial Harper Collins Publishers
- ZEMKE R. y OTROS, (2000), Desafío Generacional. Argentina. Javier Vergara Editor.

ANEXOS A

ENCUESTA CLIMA E INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL

Introducción

A través de esta encuesta se propone medir la cultura organizacional y el nivel de satisfacción con la tarea que realiza cada uno (como equipo y como individuo) y la adecuación de las decisiones tomadas por la empresa.

Por esa razón quisiera contar con información mas acabada sobre las experiencias personales de los empleados. Como se siente usted en relación a la empresa, a su ambiente de trabajo, a las condiciones estructurales y coyunturales que facilitan o dificultan su desempeño.

Distintas opiniones son esperables, por cuando las condiciones y las expectativas de cada uno pueden diferir. Pero, como una primera aproximación, creemos que ese cuestionario puede darnos una visión acerca de las opiniones de nuestro personal en los distintos niveles de actuación.

La presente encuesta es totalmente anónima y su participación es muy importante para que los datos aquí recogidos tengan validez estadística.

Sea sincero, medite cada una de las preguntas.

Contamos con tu participación.

ORIENTACIÓN COSTO/BENEFICIO

Satisfacción Económica y material

BENEFICIOS ECONÓMICOS Y CONDICIONES MATERIALES.

1. ¿Cómo consideras tú que son las condiciones económicas en Empresas Polar, es decir, cómo ves los sueldos, los bonos y otros pagos en comparación con otras empresas?
 - ☐ Las condicione aquí **son mucho peores** que en otras empresas.
 - ☐ Las condicione aquí **son peores** que en otras empresas.
 - ☐ Las condicione aquí **son iguales** que en otras empresas.
 - ☐ Las condicione aquí **son mejores** que en otras empresas.
 - ☐ Las condicione aquí **son muchos mejores** que en otras empresas.

Prosperidad Mutua	2. ¿Cuán seguro estas de que cuando a la empresa le va mejor económicamente también mejorarán tus ingresos? ☐ Estoy seguro de que mis ingresos no mejoran cuando a la empresa le va mejor. ☐ Creo que mis ingresos no mejoran cuando a la empresa le va mejor. ☐ No sé si mis ingresos mejoran. ☐ Creo que mis ingresos mejoran cuando a la empresa le va mejor. ☐ Estoy seguro de que mis ingresos mejoran cuando a la empresa le va mejor.
Estabilidad.	3. ¿Pensando en tu situación en la empresa, ¿te sentirías seguro de comprar una nevera, una lavadora o un vehículo a crédito ? ☐ De ninguna manera compraría a crédito. ☐ Me sentiría inseguro comprando a crédito. ☐ Tendría dudas de comprar a crédito. ☐ Me sentiría seguro comprando a crédito. ☐ Me sentiría muy seguro comprando a crédito.
Aceptación de responsabilidad	4. De tú experiencia aquí en Empresas Polar ¿cuán de acuerdo estás con la siguiente afirmación: “El que más se capacita para el trabajo, es el que más gana?” ☐ Es totalmente falso que el más capacitado gana más ☐ En uno que otro caso el más capacitado gana más ☐ No estoy seguro que el más capacitado gana más ☐ Es generalmente cierto que el más capacitado gana más ☐ Es totalmente cierto que el más capacitado gana más
LA ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN A LA CULTURA, LAS NORMAS EN EMPRESAS POLAR
Acceso a la información	5. Cuando necesitas hacer un trámite administrativo en la empresa, como por ejemplo, solicitar una constancia o un préstamo ¿cuán fácil te resulta averiguar lo que se necesita para hacer ese trámite? ☐ Me resulta difícilísimo conseguir la información ☐ Me resulta difícil conseguir la información ☐ No se si sería fácil o difícil ☐ Me resulta fácil conseguir la información ☐ Me resulta facilísimo conseguir la información
Orientación al Cambio	6. ¿Los cambios que están ocurriendo en esta empresa ¿en cuánto esperas tú que puedan beneficiar a los trabajadores? ☐ Los cambios no pueden beneficiarnos en nada. ☐ Los cambios pueden beneficiarnos en muy poco. ☐ No se cuanto pueden beneficiarnos los cambios. ☐ Los cambios pueden beneficiarnos en algo.

	☐ Los cambios pueden beneficiarnos en mucho .
Identificación	7. Cuándo ves una propaganda de los productos de Empresas Polar en radio, prensa o televisión ¿cómo te sientes? ☐ No siento absolutamente nada cuando veo nuestros productos. ☐ No siento gran cosa cuando veo nuestros productos ☐ Me siento más o menos contento cuando veo nuestros productos. ☐ Me siento contento cuando veo nuestros productos. ☐ Me siento contentísimo cuando veo nuestros productos.
Compromiso	8. ¿Cuán de acuerdo estas tú con la siguiente afirmación: “Cuando la empresa pasa por momentos difíciles todos debemos hacer un sacrificio para ayudar a superarlos”? ☐ Estoy totalmente en desacuerdo con esa afirmación ☐ Estoy en desacuerdo con esa afirmación ☐ No sé que pensar sobre esa afirmación ☐ Estoy de acuerdo con esa afirmación ☐ Estoy totalmente de acuerdo con esa afirmación
Apoyo	9. ¿Cuánto apoyo dirías tú que te da Empresas Polar para facilitarte el cumplimiento del trabajo que te corresponde realizar? ☐ La empresa no me da ningún apoyo ☐ La empresa me da muy poco apoyo ☐ La empresa me da algún apoyo ☐ La empresa me da mucho apoyo ☐ La empresa me da apoyo total
Reconocimientos	10. En Empresas Polar ¿Cuánto sientes que se reconoce el esfuerzo que hacen los trabajadores? ☐ No se reconoce para nada el esfuerzo ☐ Se reconoce muy poco el esfuerzo ☐ Se reconoce algo el esfuerzo ☐ Se reconoce suficiente el esfuerzo ☐ Se reconoce muchísimo el esfuerzo
Reglas Claras	11. De tu experiencia hasta ahora ¿Cómo te parece que se aplican las reglas en esta empresa? ☐ La aplicación de las reglas en Empresas Polar es siempre muy injusta. ☐ La aplicación de las reglas en Empresas Polar es generalmente injusta. ☐ La aplicación de las reglas en Empresas Polar es a veces justa y a veces injusta ☐ La aplicación de las reglas en Empresas Polar es generalmente muy justa.

	☐ La aplicación de las reglas en Empresas Polar es siempre muy justa .
Retribución	12. Cuando un trabajador realiza una mejora en la forma de hacer su trabajo ¿Cómo crees tú que la empresa lo premia? ☐ La empresa no premia las mejoras ☐ La empresa premia bien poco las mejoras ☐ La empresa premia algo las mejoras ☐ La empresa premia bien las mejoras ☐ La empresa premia muy bien las mejoras
Satisfacción con la actividad	13. ¿Cuán satisfecho te sientes tú al realizar tu trabajo? ☐ No me siento nada satisfecho con el trabajo que realizo ☐ Me siento muy poco satisfecho con el trabajo que realizo ☐ Me siento algo satisfecho con el trabajo que realizo ☐ Me siento satisfecho con el trabajo que realizo ☐ Me siento muy satisfecho con el trabajo que realizo
LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO	GENERACIÓN Y MANEJO DE DATOS Y CONOCIMIENTOS PARA LA PRODUCCIÓN EN EMPRESAS POLAR.
Confianza en destrezas	14. Cuando realizas tu trabajo, ¿te sientes seguro de saber hacerlo bien? ☐ No me siento nada seguro de saber hacerlo bien. ☐ Me siento muy poco seguro de saber hacerlo bien ☐ Me siento medianamente seguro de saber hacerlo bien ☐ Me siento algo seguro de saber hacerlo bien ☐ Me siento muy seguro de saber hacerlo bien
Propósito	15. ¿Sabes para que sirven los productos de Empresas Polar? ☐ No tengo ni idea para que sirven. ☐ Se muy poco para que sirven. ☐ Tengo alguna idea para que sirven. ☐ Se bien para que sirven. ☐ Se perfectamente bien para que sirven.
Desempeño	16. ¿Cuánta capacitación crees tú que necesitas para desempeñarte muy bien en el trabajo que realizas? ☐ Necesito ninguna capacitación ☐ Necesito muy poca capacitación ☐ Necesito alguna capacitación ☐ Necesito mucha capacitación ☐ Necesito muchísima capacitación

Valor del conocimiento	17. ¿Ejecutas las tareas a tú cargo sin que necesites de continuas directrices y controles ☐ No Necesito ninguna directrices y controles ☐ Necesito muy poca directrices y controles ☐ Necesito alguna directrices y controles ☐ Necesito mucha directrices y controles ☐ Necesito muchísima directrices y controles
Distancias con empleados	18. Cuánta colaboración te dan los empleados administrativos de Empresas Polar cuando lo necesitas? ☐ Los empleados no me dan ninguna colaboración ☐ Los empleados me dan muy poca colaboración ☐ Los empleados me dan alguna colaboración ☐ Los empleados me dan mucha colaboración ☐ Los empleados me dan muchísima colaboración
Autonomía	19. Una vez que el supervisor te indica la tarea de que debes ejecutar en tu puesto de trabajo, ¿cuánta confianza te demuestra? ☐ No me demuestra ninguna confianza ☐ Me demuestra muy poca confianza ☐ Me demuestra alguna confianza ☐ Me demuestra suficiente confianza ☐ Me demuestra confianza total
Participación	20. ¿Te parece que vale la pena hacer sugerencias para realizar mejoras en tu trabajo? ☐ No vale la pena hacer sugerencias de mejora ☐ Vale muy poco la pena hacer sugerencias de mejora ☐ No se si vale la pena hacer sugerencias de mejora ☐ Vale la pena hacer sugerencias de mejora ☐ Vale muchísimo la pena hacer sugerencias de mejora
EL PROCESO Y EL PRODUCTO	RELACIONES CON LAS PERSONAS Y LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE EMPRESAS POLAR
Trabajo en Equipo	21. Cuando en la empresa hay que aumentar el volumen de producción o hacer un trabajo especial, ¿qué crees tú es más efectivo: trabajar en grupos, decidiendo conjuntamente como hacerlo, o que cada uno reciba instrucciones y trabaje por su cuenta? ☐ Trabajar en grupo es muchísimo menos efectivo que trabajar cada uno por su cuenta ☐ Trabajar en grupo es menos efectivo que trabajar cada uno por su

	cuenta ☐ No sé que es más efectivo ☐ Trabajar en grupo es más efectivo que trabajar cada uno por su cuenta ☐ Trabajar en grupo es muchísimos más efectivo que c/u por su cuenta
Relación calidad/cantidad	22. ¿Qué es más importante en tu trabajo, hacer el trabajo perfecto, para que no haya retrabajo, o trabajar rápido para hacer la mayor cantidad de productos en el menor tiempo? ☐ Hay que hacerlo en el minino tiempo salga como salga ☐ Hay que hacerlo rápido con tal de que no salga malo ☐ Hay que hacerlo más o menos bien y mas o menos rápido ☐ Hay que hacerlo bien con tal no tomar mucho tiempo ☐ Lo esencial es hacerlo perfecto, en el tiempo que sea
Autoestima	23. Cuando te quejas ante el supervisor o le das ideas sobre cómo solucionar problemas, ¿cuánto sientes tú que toma en cuenta lo que le dices? ☐ Mi supervisor no toma para nada en cuenta lo que le digo ☐ Mi supervisor toma muy poco en cuenta lo que le digo ☐ Mi supervisor toma algo en cuenta lo que le digo ☐ Mi supervisor toma mucho en cuenta lo que le digo ☐ Mi supervisor toma muchísimo en cuenta lo que le digo
Valoración del Compañerismo	24. Una relación cordial entre los compañeros de trabajo, ¿cuánto influyen en lo que puedas aportar para la mejora de Empresas Polar? ☐ La cordialidad con los compañeros no influye para nada en lo que uno aporta ☐ La cordialidad con los compañeros influye muy poco en lo que uno aporta ☐ La cordialidad con los compañeros influye algo en lo que uno aporta ☐ La cordialidad con los compañeros influye mucho en lo que uno aporta ☐ La cordialidad con los compañeros influye muchísimo en lo que uno aporta.
Autoridad	25. Qué debe hacer un supervisor cuando un trabajador comete un error? ☐ Ayudarlo a identificar qué lo condujo a cometerlo ☐ Explicarle para que no cometa de nuevo el error ☐ Perdonárselo porque una falta la comete cualquiera ☐ Lllamarle la atención ☐ Castigarlo
Planificación	26. ¿Organizas y planificas tus tareas en forma práctica, estableces prioridades para obtener mayor eficiencia? ☐ Nunca organizo, ni planifico mis tareas. ☐ Organizo y planifico muy poco mis tareas.

	☐ Organizo y planifico lo necesario mis tareas ☐ Organizo y planifico bien mis tareas. ☐ Organizo y planifico perfectamente bien mis tareas.
Comunicación	27. Utiliza efectivas formas de comunicarte logrando el correcto entendimiento desde y hacia los demás? ☐ No utilizo formas efectivas de comunicación. ☐ Si utilizo pocas formas efectivas de comunicación ☐ Si utilizo algunas formas efectivas de comunicación ☐ Si utilizo muchas formas efectivas de comunicación ☐ Si utilizo muchísimas formas efectivas de comunicación
NEGOCIACIÓN	RELACIONES CON LAS PERSONAS PARA LLEGAR A COMUNES ACUERDOS GANAR-GANAR
Técnicas de negociación	28. ¿Cuán de acuerdo estás con la siguiente afirmación: “Una negociación exitosa parte de la Estrategia de "ganar-ganar", en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio” ☐ Es totalmente falso la mejor estrategia es la de ganar-perder ☐ No estoy seguro la mejor estrategia es la de ganar-ganar. ☐ En uno que otro caso la mejor estrategia es la de ganar-ganar. ☐ Es generalmente cierto que la mejor estrategia es la de ganar-ganar. ☐ Es totalmente cierto que la mejor estrategia es la de ganar-ganar.
Tácticas de negociación	29. ¿De tu experiencia hasta ahora ¿Te parece que las mejores tácticas de negociación son la profesionalidad, la franqueza, el respeto a la otra parte y la firme defensa de los intereses? ☐ Estoy totalmente en desacuerdo con esas tácticas ☐ Estoy en desacuerdo con esas tácticas ☐ No sé que pensar sobre tácticas de negociación ☐ Estoy de acuerdo con esas tácticas ☐ Estoy totalmente de acuerdo con esas tácticas 30. ¿Crees que Empresas Polar ha aplicado técnicas de negociación con sus trabajadores en procesos de cambio estructurales mayores? ☐ Creo que Empresas Polar No aplica técnicas de negociación con sus trabajadores ☐ Creo que Empresas Polar muy poco aplica técnicas de negociación con sus trabajadores ☐ Creo que Empresas Polar aplica lo necesario técnicas de negociaciones con sus trabajadores ☐ Creo que Empresas Polar aplica muchas técnicas de negociaciones con sus trabajadores ☐ Creo que Empresas Polar aplica muchísimas técnicas de negociaciones

con sus trabajadores

ANEXOS B

Cálculos de Factores de Ponderación:

La manera menos subjetiva de hacerlo, es aplicar el método Binario Excluyente, donde cada factor se compara contra otro factor, y se le asigna un 1 al que se considera de mayor importancia o relevancia, y '0' al otro factor con el cual se está comparando. La diagonal se rellena con Xs pues no se puede comparar un factor contra si mismo.

Ponderación General

	Orientación Costo / Beneficio	La Organización	Información y Conocimiento	Proceso y Producto	Negociación		Total
Orientación Costo / Beneficio	x	0	1	1	1	1	4
La Organización	1	x	1	1	1	1	5
Información y Conocimiento	0	0	x	1	0	1	2
Proceso y Producto	0	0	0	x	0	1	1
Negociación	0	0	1	1	x	1	3

Tabla 15 Ponderación General a través del método binario excluyente
Diseño de la Investigadora.

15

Ponderación: Dimensión Orientación Costo / Beneficio

	Satisfacción Económica y material	Prosperidad Mutua	Estabilidad.	Aceptación de responsabilidad	Total	
Satisfacción Económica y material	x	1	0	1	1	3
Prosperidad Mutua	0	x	0	1	1	2
Estabilidad.	1	1	x	1	1	4
Aceptación de responsabilidad	0	0	0	x	1	1

10

Tabla 16 Ponderación Orientación Costo Beneficio a través del método binario excluyente
Diseño de la Investigadora.

Ponderación: Dimensión Organización

	Acceso a la información	Orientación al Cambio	Identificación	Compromiso	Apoyo	Reconocimientos	Reglas Claras	Retribución	Satisfacción con la actividad	Total	
Acceso a la información	x	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Orientación al Cambio	1	x	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Identificación	1	0	x	1	1	1	1	1	0	1	7
Compromiso	1	0	0	x	0	1	0	1	0	1	4
Apoyo	1	0	0	1	x	1	0	1	0	1	5
Reconocimientos	1	0	0	0	0	x	0	0	0	1	2
Reglas Claras	1	0	0	1	1	1	x	1	0	1	6
Retribución	1	0	0	0	0	1	0	x	0	1	3
Satisfacción con la actividad	1	0	1	1	1	1	1	1	x	1	8

45

Tabla 17 Ponderación Organización a través del método binario excluyente
Diseño de la Investigadora.

Ponderación: Dimensión Información y Conocimiento

	Confianza en Destrezas	Propósito	Desempeño	Valor del conocimiento	Distancias con empleados	Autonomía	Participación	Total
Confianza en destrezas	x	1	0	1	1	1	1	6
Propósito	0	x	0	0	1	1	0	3
Desempeño	1	1	x	1	1	1	1	7
Valor del conocimiento	0	1	0	x	1	1	1	5
Distancias con empleados	0	0	0	0	x	0	0	1
Autonomía	0	0	0	0	1	x	0	2
Participación	0	1	0	0	1	1	x	4

Tabla 18 Ponderación Información y Conocimiento a través del método binario excluyente
Diseño de la Investigadora.

28

Ponderación: Dimensión Procesos y Productos

	Trabajo en Equipo	Relación calidad/cantidad	Autoestima	Valoración del Compañerismo	Autoridad	Planificación	Comunicación	Total
Trabajo en Equipo	x	1	1	1	1	1	0	6
Relación calidad/cantidad	0	x	1	1	1	1	0	5
Autoestima	0	0	x	0	1	0	0	2
Valoración del Compañerismo	0	0	1	x	1	0	0	3
Autoridad	0	0	0	0	x	0	0	1
Planificación	0	0	1	1	1	x	0	4
Comunicación	1	1	1	1	1	1	x	7

Tabla 19 Ponderación Procesos y Productos a través del método binario excluyente
Diseño de la Investigadora.

28

Cálculos Estadísticos Ponderados

- VIP: $(\text{Ponderación} / \Sigma \text{ponderación}) * \Sigma \text{resultado de la encuesta}$
- VLP: Forma de cálculo: ΣVIP

Area	VLP
Orientación Costo / Beneficio	265,6
La Organización	302
Información y Conocimiento	290
Proceso y Producto	310,39
Negociación	307,17

Tabla 20 Valor Local Ponderado (VLP) General
Diseño de la Investigadora.

- TLP: $\text{VLP} / \text{No. de la muestra. Muestra} = 80$

Area	TLP
Orientación Costo / Beneficio	3,32
La Organización	3,78
Información y Conocimiento	3,63
Proceso y Producto	3,88
Negociación	3,84

Tabla 21 Termómetro Local Ponderado
Diseño de la Investigadora.

- Valor General Ponderado: $VGP = TLP * Ponderación$

Area	TLP	Ponderación	VGP
Orientación Costo / Beneficio	3,32	4,00	13,28
La Organización	3,78	5,00	18,88
Información y Conocimiento	3,63	2,00	7,25
Proceso y Producto	3,88	1,00	3,88
Negociación	3,84	3,00	11,52
Totales:	18,44	15	54,80

Tabla 22 Termómetro General Ponderado
Diseño de la Investigadora.

- Termómetro General Ponderado: $TGM = \Sigma VGP / \Sigma ponderación$

$$TGP = 54,80 / 15 \rightarrow TGP 3.66$$

Resultados del Cuestionario

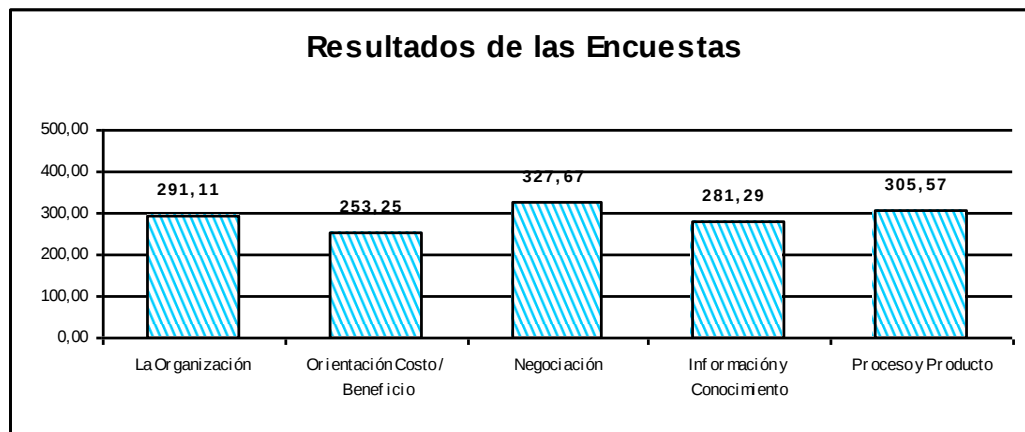


Figura 21 Resultado General del cuestionario
Diseño de la Investigadora.

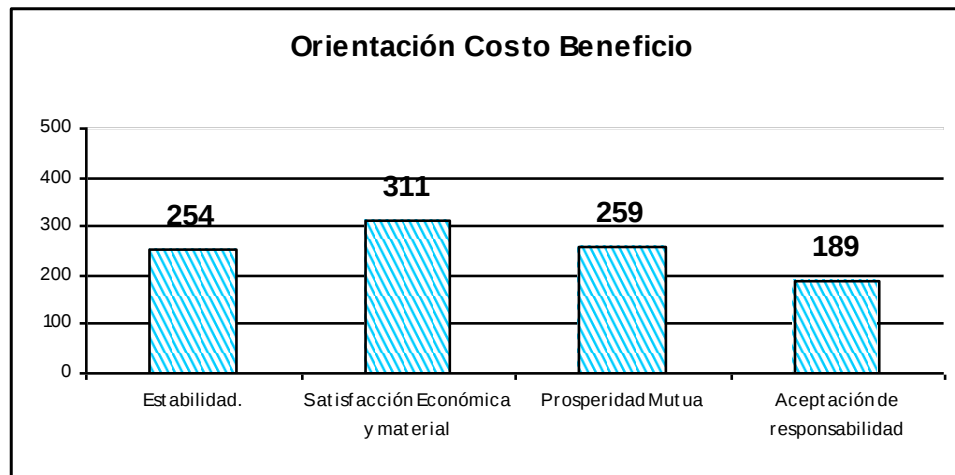


Figura 22 Resultado del cuestionario Orientación Costo Beneficio
Diseño de la Investigadora.

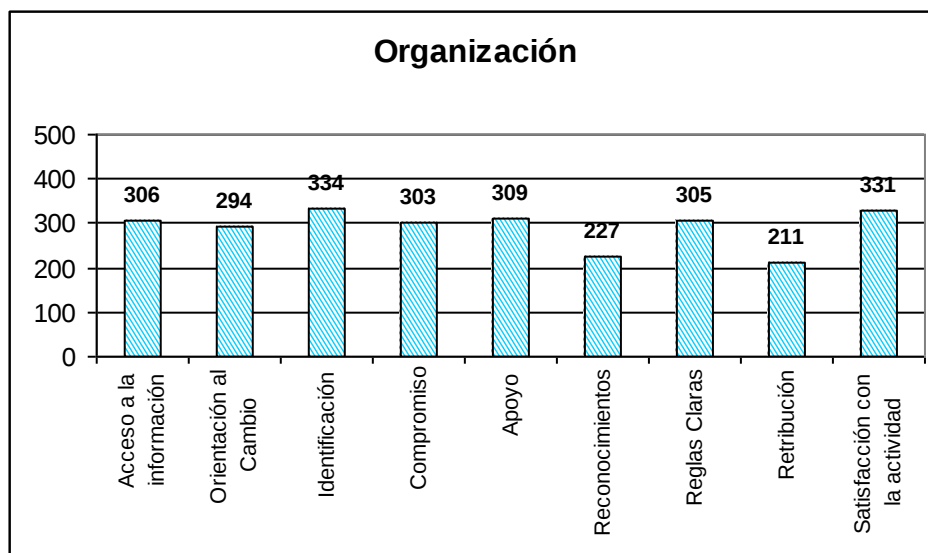


Figura 23 Resultado del cuestionario Organización
Diseño de la Investigadora.

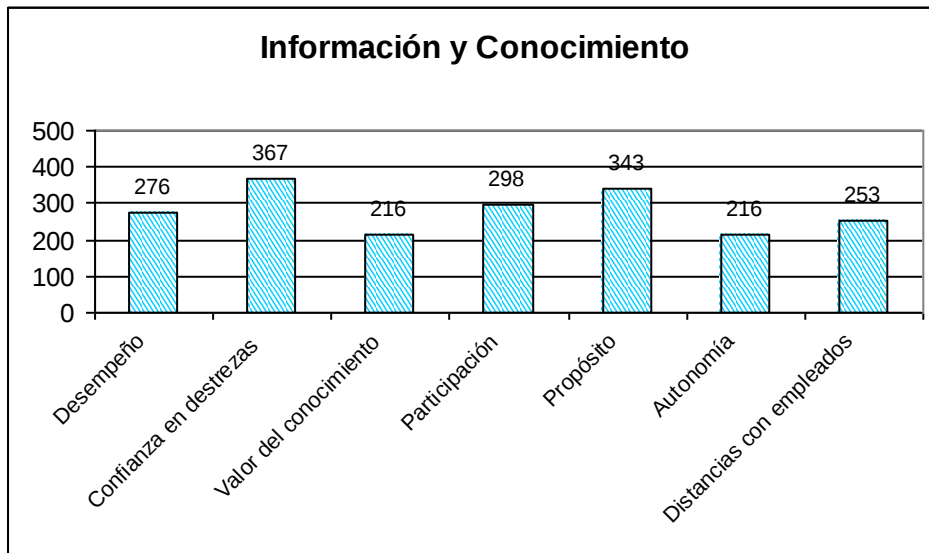


Figura 24 Resultado del cuestionario Información y Conocimiento
Diseño de la Investigadora.

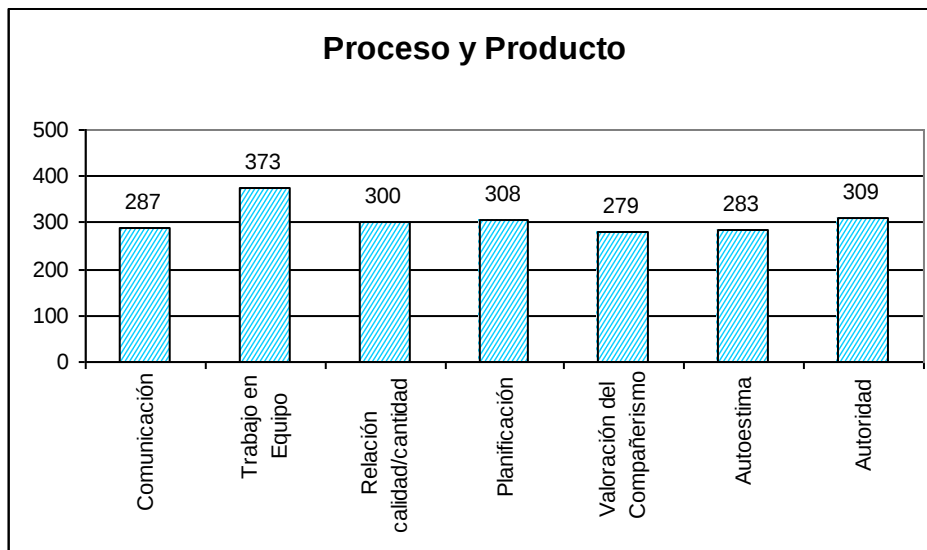


Figura 25 Resultado del cuestionario Procesos y Productos
Diseño de la Investigadora.

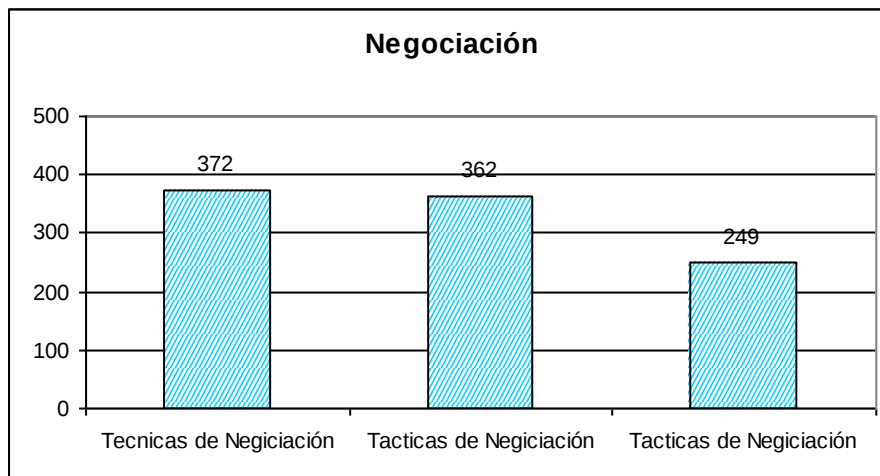


Figura 26 Resultado del cuestionario Negociación
Diseño de la Investigadora.