



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE GRADO

***INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL A LA EMPRESA
INTERNATIONAL MED GROUP 778, C.A.***

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

JOSÉ B. ESPOSITO D.

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la Asesoría del profesor

RICARDO PETIT

Caracas, Junio del 2008

Indice

	Pp.
Agradecimiento	
Introducción.....	4
1.- Planteamiento del Problema.....	6
2.- Justificación del Proyecto.....	9
3.- Objetivos del Proyecto.....	13
4.- Metodología.....	14
Marco Organizacional.....	14
Marco Conceptual.....	16
Marco Metodológico.....	46
5.- Resultados Esperados.....	49
6.- Consideraciones Éticas.....	50
7.- Bibliografía.....	52
8.- Cronograma de Ejecución.....	55
9.- Presupuesto.....	56
Recursos Disponibles.....	57
10.- Anexos	
A Presentación del Diseño de Intervención a International Med Group 778 ,C.A.....	58
B Material didáctico revisados por los participantes antes de la actividad de extramuros.....	68
C Material de ejercicios para el establecimiento de la misión, visión y valores de International Med Group 778, C.A.....	70
D Revisión y determinación de la Misión por Equipos.....	76
E Revisión y determinación de la Visión por Equipos.....	79
F Revisión y determinación de los Valores por Equipos.....	81
G Material didáctico entregado a los participantes en el extramuros para trabajar las Relaciones Interpersonales.....	82

Indice

	Pp.
H Libro de Misión, Visión y Valores entregado a la empresa International Med Group 778, C.A.....	83
I Acuerdos para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en la empresa International Med Group 778,C.A.>.....	85
J Recomendaciones entregadas y revisadas con International Med Group 778, C.A.....	86
K Imágenes tomadas durante la realización del Extramuros “Somos International Med Group”.....	87

Agradecimiento

Quiero aprovechar esta oportunidad para agradecer a todas y cada una de las personas e instituciones que permitieron de una manera u otra lograr la realización de este Proyecto de Grado:

A la Universidad Católica Andrés Bello por los conocimientos y aprendizajes recibidos.

A la Empresa International Med Group 778, C.A. en especial al Sr. Eyder Maldonado y la Sra. Lucy Mautone, por permitir entrar en su Organización para la realización del proyecto y hacerme sentir en todo momento como parte de ella.

Al Prof. Ricardo Petit por ser el guía de este logro.

A todos mis compañeros de estudio que formaron parte del equipo de profesionales multidisciplinario de Con Sentido Consultores, C.A., consultora creada por nosotros en la materia de Consultoría Aplicada II, para presentarnos ante las empresas objeto de estudio.

A todos los profesores que durante el desarrollo del postgrado transmitieron sus conocimientos y vivencias en este tan interesante mundo del Desarrollo Organizacional.

Muchas Gracias

Introducción

La eficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y convencidos conforman toda la organización para ello.

Hoy en día las nuevas tendencias demográficas, sociales, económicas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal. El cambio más sorprendente será su progresiva fusión en el desarrollo e implementación de la estrategia corporativa. El plan estratégico de la compañía delinea el curso de acción a seguir para convertirse en el tipo de empresa que quiere ser de acuerdo con sus oportunidades y riesgos externos, y las fuerzas y debilidades internas.

Para lograr cambios significativos en la Organización es importante realizar un esfuerzo planeado a través del Desarrollo Organizacional, ya que el mismo le ofertará una prescripción para mejorar el ajuste entre el individuo y la organización, entre esta y su ambiente y entre los componentes de la organización, como la estrategia, la estructura y los procesos. La prescripción se pone en práctica mediante intervenciones y actividades que abordan condiciones problemáticas específicas.

Para apoyar a la empresa International Med Group, C.A., en la consecución de sus objetivos estratégicos se decidió realizar una propuesta de intervención organizacional como proyecto especial de grado, tal como se presenta en este anteproyecto.

El siguiente proyecto de grado tiene como finalidad explicar el proceso de intervención organizacional en la empresa antes mencionada, como requisito indispensable para optar al título de especialista en desarrollo organizacional.

El proceso de consultoría se llevó a cabo durante 3 meses, tiempo que permitió la realización oportuna y eficiente de la intervención.

Este proyecto muestra las actividades que se realizaron en la empresa, a fin de obtener los mejores resultados, partiendo del diagnóstico organizacional.

El mismo está conformado por el planteamiento del problema, la justificación del proyecto, objetivos (general y específicos), metodología (marco organizacional, marco conceptual y marco metodológico), resultados esperados luego de la intervención, consideraciones éticas, bibliografía, cronograma de ejecución, presupuesto y anexos.

1.- Planteamiento del Problema

La globalización ha obligado a las empresas a crecer, orientándose a mejorar la competitividad. El grado de competitividad de un país se explica, en gran medida por el nivel de educación y formación de sus recursos humanos. En las empresas, la competitividad es el resultado del aporte que los recursos humanos hacen en la gestión diaria. Por esta razón, resulta crucial para una adecuada gerencia del recurso humano incrementar la competitividad de éstas y su gente. Según Harrison (1998):

La clave para alcanzar las metas de negocios en un mercado global depende de las personas – encontrar, retener, cambiar de lugar, desarrollar y gerenciar a las personas adecuadas. En un mundo exigente de innovación, dominado por la competencia creciente, la globalización trae consigo una demanda implacable y diversas fuentes de talento, al igual que retos significativos para el reclutamiento, la retención, el desarrollo y la práctica de la transición dentro de la compañía (p.37).

Hace muy pocos años, las organizaciones contaban con gente caracterizada por ser poco participativa, por estar poco motivada e involucrada, muy poco multifuncional, con bajos niveles de educación y formación, con poca orientación al logro y tendía a atribuir la responsabilidad de su formación y crecimiento a la organización, más que a su propio esfuerzo o decisión.

La visión de una organización actual está orientada al cliente, superando sus expectativas, cumpliendo a tiempo con sus metas y con

mucha claridad. El recurso humano es un promotor del cambio, altamente motivado y comprometido, participativo y asumiendo sus responsabilidades. Gente con claro conocimiento de la misión, participando en procesos de comunicación abiertos, sin barreras ni ruidos. Es por eso que la cultura de la organización debe ser participativa y democrática con una fuerte orientación proactiva.

De acuerdo a Robbins (1987): hoy día, es necesario que las organizaciones diseñen procesos y estructuras más flexibles al cambio, que este cambio se produzca, no como un proceso forzado de imposición de normas y procedimientos, sino como consecuencia del aprendizaje de sus integrantes. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el Aprendizaje en Equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

International Med Group 778, C.A., organización seleccionada para realizar el trabajo de grado, es una empresa con talento y capital venezolano, además de tecnología internacional dedicada a la asesoría en el área de bioseguridad y a la importación y distribución de materiales y equipos médicos quirúrgicos, con estándares de alta calidad, reconocidos a nivel mundial.

En la actualidad, International Med Group 778, C.A., presenta una división del trabajo enmarcado en dos áreas: Comercial (Mercadeo y Ventas) y Administrativa. Por una parte, el Presidente Ejecutivo lidera todo lo concerniente al área de Mercadeo y Ventas (Área Comercial), reforzando frecuentemente en su equipo de trabajo directo, la filosofía de inmediatez en la respuesta al servicio demandado por los clientes; y por otra parte, la Gerente General lidera el personal administrativo. En este sentido, podemos

inferir que las marcadas áreas de competencia de ambos líderes, podría estar influenciando negativamente en la integración de los trabajadores, afectando los flujos de trabajo y estableciendo diferenciaciones en cuanto al logro de objetivos y metas, evitando así, la alineación de todo el personal en el logro de un fin común, así como la presencia de problemas de interrelación entre ambos grupos de trabajo.

Adicional a lo expuesto anteriormente, se ha realizado en la empresa la formulación de las variables organizacionales clave (misión, visión y valores) sin contar con la participación e involucramiento del personal, esto se debió a que se requería la información para ser insertada en el diseño de la página Web de la empresa y para mostrar ante sus clientes una imagen corporativa cónsona con su razón de ser y con la prestación del servicio. Hoy en día esta información no ha sido transmitida formalmente al personal

Considerando los aspectos determinados en el diagnóstico, a través de la investigación se propone el establecimiento de la misión, visión y valores de International Med Group, como componentes importantes de la Cultura Organizacional, involucrando al personal de la empresa para obtener la formulación de unas variables organizacionales clave ajustadas al sentir de todos y a la filosofía de servicio que el Presidente Ejecutivo desea implementar. Esto le permitirá a la organización consolidar en su gente su propósito y fin, de manera que cada trabajador evalúe la alineación de sus objetivos personales con los de la organización, permitiéndole a la empresa mantener su nivel de competitividad en el mercado.

De igual manera, se buscará la generación de acuerdo en el manejo de las relaciones interpersonales en los trabajadores que impacten positivamente en los flujos de trabajo de la organización.

2.- Justificación del Proyecto

Las organizaciones como las huellas digitales, son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos, que en su totalidad, constituyen su cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo, otras tienen un entorno de tranquilidad. Algunas son afables y amistosas, otras dan la impresión de ser frías y asépticas. Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público. La cultura se perpetúa entonces, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias. Del mismo modo que la gente decide trasladarse a ciertas regiones (por la humedad, la temperatura o el régimen pluvial) también los empleados escogerán la cultura organizacional que prefieren como ambiente de trabajo.

Rara vez los empleados hablarán explícitamente sobre la cultura en la que trabajan. La mayor parte de las culturas evolucionan directamente de los ejemplos dados por los ejecutivos de alto nivel, quienes ejercen una influencia poderosa sobre sus subordinados. Por último, las culturas pueden caracterizarse como relativamente "fuertes" o "débiles" según el grado de influjo que tengan en el comportamiento de los empleados.

Si las organizaciones desean crear y dirigir de manera consciente su cultura, han de tener la capacidad de comunicarla al personal, en especial a los empleados de reciente ingreso. Los individuos en general, están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros

meses de trabajo, cuando quieren agradar a los otros, ser aceptados, familiarizarse con su nuevo ambiente laboral.

La socialización es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización.

Una de las necesidades vitales del ser humano es la de integrarse a grupos y organizaciones, en gran medida buscando satisfacer su avidez de intercambio y relación con otro, lo que hace que se presente una constante situación de interacción. Este individuo necesita del intercambio generado por medio del trabajo que se establece de conjunto en las organizaciones.

Así pues, se han tomado las organizaciones como objeto de estudio desde diferentes ángulos, profundizando en fenómenos sociológicos que se manifiestan en el hombre, entre ellos, los conflictos, dados por la relación con el medio social y su carácter transformador en los individuos y grupos, además del establecimiento de la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y entendimientos o normas que los integrantes de una Organización tienen en común.

El conflicto además de ser considerado un tema atractivo por la dinámica que la enmarca y por que toca al hombre de forma directa, es un fenómeno que demanda ser estudiado y abordado en el contexto organizacional, para lograr una orientación apropiada con vistas a su solución y teniendo en cuenta los beneficios que traería consigo la aplicación de procesos de intervención que conduzcan a su resolución.

La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían las actividades de las personas en la Organización.

Las organizaciones de éxito tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo.

Todas las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. Entonces la cultura es como el pegamento social que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y las creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Asimismo, Chiavenato (1999) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)

Basado en la información anterior es importante la realización de este proyecto ya que permitirá:

En el aspecto económico: Captar y retener el recurso humano cuyo objetivos personales coincidan con la esencia de lo que es y quiere llegar a ser la Organización.

En el aspecto estratégico: Reforzar la imagen de la Organización ante sus clientes activos y potenciales.

Asimismo, la no realización de esta investigación generará las siguientes implicaciones:

*Inexistencia de componentes importantes de la cultura organizacional (misión, visión y valores), afectando su consolidación dentro de la empresa.

* Poca integración en el personal.

* El compromiso del personal hacia la organización se pudiese ver afectado.

* Orientación difusa de la Organización en el tiempo.

* Imagen Corporativa débil de la Organización en el entorno.

* Debilidad en el manejo de las relaciones interpersonales que afectarán en mayor medida a los flujos de trabajo, poniendo en riesgo la competitividad de la empresa en el mercado.

3.- Objetivos del Proyecto

3.1.- Objetivo General:

Intervenir Organizacionalmente a la empresa International Med Group 778, C.A., con el propósito de contribuir a la determinación de factores clave importantes dentro de la estrategia empresarial.

3.2.- Objetivos Específicos:

- Revisar la misión, visión y valores actuales de la empresa, a fin de obtener información importante como punto de partida para las actividades a emprender en la propuesta.
- Proponer una nueva misión, visión y valores de la empresa con el propósito de dar origen a los principales elementos de la cultura organizacional de la empresa.
- Lograr acuerdos entre los trabajadores para la mejora de las relaciones interpersonales, con el fin de impactar positivamente los flujos de trabajo de la organización y a la obtención de la apertura necesaria a los cambios por los que deberá pasar la empresa para su crecimiento y consolidación.

4.- Metodología

4.1.- Marco Organizacional

International Med Group 778, C.A., organización seleccionada para realizar el trabajo de grado, es una empresa con talento y capital venezolano, además de tecnología internacional dedicada a la asesoría en el área de bioseguridad y a la importación y distribución de materiales y equipos médicos quirúrgicos, con estándares de alta calidad, reconocidos a nivel mundial.

La misma inicia operaciones comerciales el 26 de junio de 2003 en la ciudad de Caracas Venezuela. Desde allí esta empresa ha sido protagonista y participe de una gran carrera de éxitos en compra y venta de productos y servicios médico-quirúrgicos, gracias a su vocación por brindar respuestas eficientes y oportunas a sus clientes. **Internacional Med Group 778, C.A.** es la cristalización del empuje y tenacidad del Eyder Arcangel Maldonado (Presidente Ejecutivo) y Lucy Mautone de Maldonado (Gerente General), quienes han orientado sus esfuerzos por ampliar su cartera de clientes y proveedores no solo nacionales sino también internacionales, consolidando la expansión de la organización por toda Latinoamérica. El reto actuales enfrentar los cambios propios del siglo XXI. Por eso **Internacional Med Group 778, C.A.** está en un constante proceso de transformación, buscando la excelencia, colaborando con los clientes en su tránsito por un mundo impulsado por los avances tecnológicos y la globalización. En definitiva, esta

organización quiere ser la representación de la empresa ideal, cuyo punto de referencia es la salud, firmemente ligada al desarrollo de la vida.

Actualmente cuenta con 17 trabajadores. El Presidente Ejecutivo lidera el área Comercial (Mercadeo y Ventas, Despacho y Almacén y Logística) y la Gerente General lidera el área Administrativa (Administración, Contabilidad, Crédito y Cobranzas, Facturación, Compras, Recursos Humanos, Recepción).

La empresa tiene como **misión**, “Ser una organización dedicada a la comercialización de materiales y equipos médico quirúrgicos, a través de un servicio de ventas y postventa ofrecido por un equipo humano altamente comprometido con su labor de ofrecer productos con estándares de alta calidad que satisfaga las necesidades de prontitud y precios justos, de clínicas y hospitales”.

Como **visión**, “Ser la empresa venezolana líder del sector salud en la comercialización de materiales y equipos médicos quirúrgicos y en la asesoría especializada en el ámbito de la bio-seguridad; integrada por un equipo humano con una sólida formación, con vocación de servicio y altamente comprometido en satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

Sus Valores son: **Calidad**: asegurar altos estándares en todo lo que hacemos. **Respeto**: promovemos un ambiente armonioso caracterizado por el compromiso e integridad de nuestros trabajadores, clientes y relacionados. **Innovación**: ofrecemos soluciones oportunas y creativas que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y que contribuyan con el crecimiento personal y profesional de nuestros trabajadores. **Orientación al Logro**: fomentamos un espíritu ganador que se convierta en fuente de inspiración para alcanzar la superación personal de nuestros trabajadores y los

comprometa con la búsqueda del éxito de nuestra organización.
Flexibilidad: sorteamos obstáculos de una realidad que constantemente ofrece demanda adaptación a los cambios. (Fuente: www.internationalmedgroup.com)

4.2.- Marco Conceptual.

1.- Organizaciones:

1.1.- Definición:

Según Chiavenato Idalberto (1998): “Una Organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella” (P.5).

Asimismo, Koontz (1988) expone que una Organización “ es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa” (p. 35)

Hace años atrás, se consideraba que las organizaciones eran, en su mayor parte una forma racional de coordinar y manejar a un grupo de personas, que estaba ubicadas dentro de los niveles verticales (organigramas). Hoy día, se conoce que las organizaciones son algo mas, por eso dicen que tienen su propia forma de ser, su propia personalidad. Según Robbins, S. (1999) "Pueden ser rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras". (p.619).

1.2.- Características de las Organizaciones:

Con respecto a las características de las organizaciones, Chiavenato, I. (1999), señala que:

Cada empresa establece su propia organización en función de sus objetivos, misión, visión tamaño, la coyuntura que atraviesa y la naturaleza de sus productos que fabrica o los servicios que presta, por eso se dice que cada organización posee unas características básicas para diferenciarlas unas de otras. Entre ellas, se encuentran:

- División de Trabajo
- La especialización
- La jerarquía
- La distribución de la autoridad
- La responsabilidad
- La racionalidad (p.252)

1.3.- Pequeñas Empresas:

De acuerdo a Rodríguez Valencia, J. (1993): las pequeñas empresas están en casi todos los giros económicos pero, los giros que atraen más a los empresarios son el comercio minorista y mayorista, servicios, manufactura y alta tecnología. Ya que estos son relativamente fáciles entrar, se requiere poco financiamiento, les resulta más sencillo enfocarse en grupos específicos de consumidores de estos y suele haber una competencia al menos intensa al menos en la etapa inicial.

1.3.1.- Ventajas y Desventajas de las pequeñas empresas como forma de Organización:

Las ventajas se pueden dividir en ventajas personales y ventajas para la empresa (comercial /operacional).

Ventajas personales:

Independencia: al ser su propio jefe, existe libertad de elección cuando y donde trabajar y la opción de trabajar en casa

Ventajas operacionales:

Costos: es frecuente que se requiera menos dinero al iniciar y sostener una pequeña empresa, en comparación con otras grandes.

Flexibilidad: las decisiones se toman y ponen en práctica rápidamente

Enfoque: la posibilidad de enfocarse en unos cuantos clientes clave de un grupo específicos de clientes.

Reputación: la oportunidad de adquirir una buena reputación por calidad y servicio.

Asimismo, las desventajas de las empresas pequeñas se presentan a través de los elementos que se presentan a continuación:

Tensión intensa: por la preocupación en la competencia, problemas con los empleados, necesidad de un nuevo equipo, expansión del inventario, aumentos de los arrendamientos o cambios en la demanda del mercado y también tensión física y psicológica.

Alto índice de fracasos: las pequeñas empresas son importantes en las economías de muchos países, no hay garantía alguna de su éxito.

1. Cargas desproporcionada por los reglamentos gubernamentales

2. Vulnerabilidad ante la competencia de grandes compañías
3. Negligencia
4. Descapitalización carencia de fondos para las operaciones normales de una empresa.
5. Inexperiencia o incompetencia administrativa la administración deficiente es la causa del fracaso de muchas empresas.
6. Incapacidad para hacer frente al crecimiento en ocasiones un factor que constituye una ventaja puede convertirse en una desventaja grave cuando llega el momento en que una pequeña empresa crece.

1.4.- Empresas Familiares:

Tal como lo indica Vásquez y Pernía (2005):

“Una empresa familiar es aquella que cumple con dos requisitos fundamentales: en cuanto a la propiedad, todas o al menos la parte proporcional que permita mantener el control de la organización deben pertenecer a dos o más miembros de una familia; y en segundo lugar, sin restarle importancia, la empresa familiar es aquella en la que al menos dos de los miembros de la familia están involucrados en el funcionamiento de la misma”.
(p.15).

La mayoría de los autores coinciden en que una gran proporción de empresas familiares en el mundo, incluyendo empresas latinoamericanas, no logra alcanzar la tercera generación. Las empresas familiares constituyen aproximadamente 60% del total de las compañías del planeta, de estas, 30% logra superar eficazmente la transición de la primera generación a la segunda, y 25% pasa de la segunda a la tercera.

En EEUU, del 90% de las empresas que nacen como familiares, 40% desaparece durante los primeros 5 años, el 66% de las restantes logra pasar

a la segunda generación y de ellas solo 12% sobrevive a la tercera generación.

En América Latina son muy escasas las empresas familiares que logran superar los 50 años de vida. En México, la permanencia de los negocios de parientes muestra una tendencia clara. Sólo 40% logra pasar exitosamente y en armonía a la segunda generación. Esto significa que seis de cada diez negocios familiares son vendidos, fragmentados o quiebran al ser conducidos por los descendientes del fundador.

Más aún, solamente 4% de esas compañías llega triunfalmente a la tercera generación. Es decir, 96% de las empresas familiares nunca llega a ser manejada por los nietos del fundador.

Según expertos, el problema radica principalmente en lo intrínseco de la empresa familiar. Al ser empresa y a la vez familiar, es muy complicado separar las relaciones familiares de las laborales.

Se han dedicado esfuerzos de investigación para determinar los aspectos clave que pueden influir en el fracaso de este tipo de empresas.

Entre los aspectos clave del éxito en la gestión de empresas familiares se pueden mencionar los siguientes:

1. Sucesión sana
2. Planeamiento estratégico
3. Calidad de gestión
4. Inherencia externa especializada
5. Conocimiento del mercado interno y su consumidor final
6. Responsabilidad empresarial

7. Definición de responsabilidades y expectativas
8. Comunicación
9. Balance entre manejo tradicional e incorporación de nuevas técnicas.

Generalmente si esos aspectos no son manejados oportunamente, se traducen en fuentes de problemas y conflictos en las organizaciones familiares, atentando contra la supervivencia de las empresas y la armonía de las familias.

Algunas ventajas de formar una empresa familiar es que las personas se identifican con el proyecto, lo sienten suyo y por lo tanto muestran un alto grado de interés y compromiso en que resulte un éxito. Por otro lado, el hecho de que sean personas conocidas entre sí, genera un vínculo de confianza muy estrecho. Sin embargo estos aspectos tienen un lado negativo para el crecimiento de la empresa. Por un lado, las empresas familiares generalmente no tienen una administración clara, pues se mezcla lo personal con lo organizacional. Los roces que se generan pueden dañar los lazos familiares, y como su identificación con el proyecto es muy fuerte, suelen ser resistentes a los cambios y sobre todo al proceso de Institucionalización.

Puede ocurrir que el director de la empresa no quiera ceder su mando cuando llegue el momento en que además de un líder, se necesite un gerente, y rodearse de un equipo de trabajo capacitado. Muchas veces quienes empiezan el proyecto no tienen la capacidad para manejar las diferentes áreas que componen un negocio, sobre todo cuando la empresa llega a un momento tal de crecimiento que no saber darse cuenta a tiempo de este cambio, puede llevar al descontrol, y poner en riesgo la vida de la empresa.

1.5.- Empresas dedicadas al sector salud:

De acuerdo a entrevista realizada al Sr. Francisco González, Gerente General de la empresa Boehringer Ingelheim Venezuela, se pudo constatar que: En la actualidad el Mercado farmacéutico y salud en Venezuela está compuesto por aproximadamente 200 Empresas, constituidas fundamentalmente por Laboratorios Farmacéuticos, casas de representación y distribuidores de equipos médicos, siendo ellas de capital Nacional o Internacional.

Dicho Mercado se subdivide en dos segmentos claramente definidos por la normativa establecida por las autoridades sanitarias, fundamentalmente por el Instituto nacional de Higiene, a través de su departamento de Registro de Productos farmacéuticos quienes después de un exhaustivo análisis (Estudio del archivo de productos, pruebas de Calidad y certificados de libre venta en países desarrollados, entre otros) otorgan la especificación correspondiente que cataloga al producto farmacéutico bajo el régimen que se ubicará siendo estos:

- De Prescripción, pertenecientes al denominado Mercado Ético, el cual incluye todos aquellos productos para cuya compra se requiere de un récipe medico.
- Sin Prescripción (Mercado Popular), los cuales pueden ser comprados sin prescripción (receta) médica, teniéndose de igual forma la posibilidad de uso de medios masivos de comunicación (TV, Radio, Prensa).

La distribución de productos y equipos médicos viene dada por el seguimiento de los canales de comercialización tradicionales:

Droguerías: Siendo ellas quienes fungen como punto de almacenamiento y distribución hacia las farmacias una vez que salen de los laboratorios.

Farmacias, quienes son el punto detallista hacia el consumidor y último eslabón en la cadena de comercialización antes de alcanzar el consumidor final (paciente-Consumidor).

Distribuidores de Equipo y Herramientas Médicas: quienes de acuerdo a una necesidad de abastecimiento de Clínicas y Hospitales, ubican el producto nacional e internacionalmente para cubrir la demanda. Asimismo, la incorporación de tecnología de punta ofrecidas por los nuevos y mejores equipos presentes en el mundo globalizado.

2.- Desarrollo Organizacional.

2.1.- Presentación y Origen:

Todas las personas poseemos un enorme potencial para desarrollar nuestras habilidades y destrezas. Pero dentro de nosotros se encuentran energías que poco utilizamos, que permanecen inertes, porque no existen mecanismos que nos ayuden a desprendernos de esas sobrecargas. Las exigencias operacionales de las empresas están dirigidas hacia el logro de metas, la conquista de resultados, lograr los máximos números..., es una sobrecarga de energía a la cual estamos acostumbrados.

En el mundo actual, la sociedad es cada día más exigente y ampliamente dinámica, es por lo tanto, portadora de grandes tensiones que nos empujan a sentir altas cargas de tensión emocional y que ocasionan los cambios particulares, a fin de adaptarnos a los cambios y dinámica circundante, para así estar a tono con nuestro medio.

Es por ello, hoy en día gracias al campo del Desarrollo Organizacional, donde mediante sus fundamentos se puede comprender por qué y cómo cambian las organizaciones, se considera al ser humano como centro del

proceso, los procesos a los que nos estamos refiriendo son: el liderazgo, las comunicaciones, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, se parte de la hipótesis que las causas de los problemas reside en los procesos y si se quiere solucionar es ahí donde se deben centrar los esfuerzos.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención

se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su evolución.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única

forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

En definitiva el Desarrollo Organizacional es el análisis del Comportamiento del hombre en las organizaciones y su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que deben darse dentro de las estructuras de las organizaciones, para que de esa manera puedan responder a la misión y visión que se han establecido, y orientar el comportamiento de los individuos hacia ese fin para alcanzar la máxima calidad y productividad, para lo cual es importante conocer cómo es el comportamiento del hombre en las organizaciones.

Pariente, José Luis (2000): El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

- a) La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.

- b) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.
- c) La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.
- d) La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.
- e) La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.

- f) La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.
- g) Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.
- h) Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

2.2.- Definición:

De acuerdo a José Luis Pariente F (2000) en una interesante recopilación de diferentes teóricos presentados por diversos artículos en la Web, define al desarrollo organizacional (D.O.) como: una disciplina de reciente creación, por lo que se presenta en ella el fenómeno, poco frecuente en las ciencias sociales, de que la mayoría de los autores coinciden –en términos generales en su definición. Así, Bennis, lo define como: *una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones,*

en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados retos así, como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Huse, lo cataloga como: *una disciplina de reciente aparición dirigida hacia el uso del conocimiento de las ciencias de la conducta, con objeto ayudar a organizaciones a ajustarse más rápidamente al cambio.*

Mientras que Beckhard lo considera: *Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.*

De las anteriores definiciones, tomadas como base y que se repiten con pocas variaciones en la mayoría de los autores, se puede llegar a las siguientes conclusiones generales acerca del concepto de Desarrollo Organizacional:

1. Es una estrategia educacional compleja.

Implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento, y la movilización de recursos para llevar a cabo las acciones.

2. Dirigida a toda la Organización.

El esfuerzo implica un cambio en toda la entidad, tal como una modificación en su cultura o en la estrategia de su alta gerencia, lo que afecta a toda la organización.

3. Administrada desde la alta gerencia.

Si bien en este punto discrepan algunos autores, la experiencia ha demostrado que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos superiores el programa de D.O. tiene pocas probabilidades de tener éxito.

4. Sus objetivos son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización.

Este es un punto fundamental en el que coinciden la mayoría de los autores.

5. Se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas.

Estas intervenciones se dan en los procesos de la organización, usando básicamente el conocimiento de las ciencias del comportamiento.

Asimismo, para complementar lo anteriormente presentado es importante mencionar que para French y Bell (1996.):

“El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de la autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de la colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor - facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción". (p.29)

A demás French (1996) asevera que El Desarrollo Organizacional trata de las personas y las organizaciones y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan.

También trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El Desarrollo Organizacional ofrece una prescripción para mejorar el ajuste entre el individuo y la organización, entre esta y su ambiente y entre los componentes de la organización, como la estrategia, la estructura y los procesos. La prescripción se pone en práctica mediante intervenciones y actividades que abordan condiciones problemáticas específicas.

2.3.- Importancia del Desarrollo Organizacional:

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

2.4.- Metas del Desarrollo Organizacional:

Las metas del Desarrollo Organizacional pueden resumirse, de manera no exhaustiva, en los siguientes grandes aspectos:

- Crear en toda la organización una "cultura abierta", orientada a la solución de problemas.
- Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
- Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.
- Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
- Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.

- Aumentar el auto-control y la autodirección de las personas que forman parte de la organización.

2.5.- La Intervención, su aplicación y tipos:

De acuerdo a French y Bell (1996): las intervenciones de desarrollo organizacional:

“son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional” (p.159)

Las Intervenciones constituyen el impulso para la acción del desarrollo organizacional.

Con respecto a su aplicación en la organización, podría decirse que existen tantos modelos como intervenciones de D.O.. Sin embargo, la mayoría de ellos obedecen a una estructura general similar a la mostrada a continuación, que en mucho sigue los lineamientos de la metodología de la investigación científica (modelo de planificación):

1.-Disonancia: Necesidad sentida de cambio.

2.-Posibles alternativas:

- a). No hacer nada.
- b). Resolver el problema internamente.
- c). Solicitar ayuda.

3.-En el caso de solicitar ayuda externa se inicia propiamente el programa de D.O con una fase de identificación preliminar del problema.

4.- Recopilación de información.

5.- Discusión de los hallazgos con las personas involucradas (sistema-cliente, como lo denominan algunos consultores), con objeto de establecer un compromiso de trabajo denominado, por la mayoría de los autores, "contrato psicológico".

6.- Diagnóstico conjunto.

7.- Diseño de planes de acción.

8.- Implementación de los planes.

9.- Seguimiento y evaluación.

10.- Documentación.

Entre la etapa de implementación (8), y la de evaluación (9), se va a dar una continua retroalimentación al punto de diagnóstico conjunto (6), hasta que el problema haya quedado solucionado. Será hasta entonces que se pueda terminar el ciclo con el paso final. Para la aplicación de estos modelos se requiere, además, que se cumplan ciertas expectativas acerca, tanto de los participantes en el proceso (el sistema cliente), como del agente externo o facilitador, como es común que se denominen a sí mismos. Estas expectativas son las siguientes:

a) Del participante:

Se espera que sea un miembro activo en el proceso de enseñanza aprendizaje, con énfasis en el aspecto de comprensión de conceptos o práctica de los mismos.

b) Del facilitador:

Lo mismo que el participante, pero con énfasis en el aspecto de clarificación de conceptos o coordinación de actividades.

Las intervenciones de los programas de D.O. pueden darse a distintos niveles organizacionales y siguiendo técnicas muy específicas. Una tipología de cambios acorde a la profundidad de la intervención.

1.- Sistema total

- Teorías contingentes de diseño organizacional
- "Survey feedback"
- Reuniones de confrontación organizacional
- Desarrollo de "grid" organizacional

2.- Contactos individuo – organización

- Diseño de trabajos
- Centros de decisión
- Análisis de roles
- Administración por objetivos

3.- Estilo personal de trabajo.

- Consultoría de procesos
- Intervención de terceros
- "Team building"
- Intervención interdepartamental

- Diagnóstico de grupos familiares por reuniones

4.- Análisis intrapersonal y relaciones

- Planeación de vida y carrera
- Entrenamiento en laboratorio
- Grupos de encuentro
- Consultoría persona

3.- Cultura Organizacional:

Según Keith Davis (Profesor del Colegio de Administración de la Arizona State University, la Ohio University y University of Texas) y John W. Newstrom (Profesor de Administración de RRHH en la Escuela de Administración y Economía de la University of Minnesota. Miembro de la American Society for Training & Development) (1992):

El comportamiento del empleado se da en un complejo sistema social. El comportamiento del empleado (B) según el psicólogo social Kurt Lewin, depende de la interacción entre las características personales (P) y el ambiente (E) que lo rodean, o sea $B = f(P, E)$. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conducirá una persona en determinado ambiente. Más concretamente en el lugar de trabajo, las acciones del empleado serán afectadas por los papeles que se le asignen y el nivel del estatus que se le otorgue. Pero en el seno de la organización se encuentra otro potente factor que determina el comportamiento individual y colectivo. La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una

cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes. Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto existe en la empresa.

Por ser un concepto de sistemas dinámicos en la cultura influye casi todo lo que sucede en el seno de la organización.

3.1.- Definición:

La Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

Por lo tanto, la cultura organizacional según Robbins, S. (1999): es un estado de coherencia entre la persona y los objetivos y el sistema de valores de la empresa y tiene consecuencias que se expresan en términos de cantidad o calidad del trabajo y la posibilidad o no de movilidad.

De mismo modo, Gordon (1996) considera que: La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento.

Por otro lado, Gibson, Ivancevich, Donnelly (1992) expresa que: La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos,

percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella.

Finalmente, es considerada la definición de Schein (1984) como la más aceptada ya que la presenta como:

“El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (p. 56)

3.2.- Características y elementos de la Cultura Organizacional:

Los elementos de la cultura no siempre pueden ser aislados de todo el fenómeno cultural, y éste de todo el conjunto de los fenómenos sociales. Las manifestaciones de los elementos de la cultura los encontramos en todas partes.

En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos, según De Souza A. (1998):

1.- *Elementos visibles*, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, etc., localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.

2.- *Elementos invisibles y desarticulados*, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en

donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

La noción de cultura es la fuente de una familia de conceptos tales como: símbolos, leguajes, mitos, entre otros. Se trata de formas expresivas, es decir, portadoras de un contenido, tanto las diversas formas o vehículos de expresión como los diferentes contenidos que encierran; para ello, es importante mencionar la existencia de diversos elementos que conforman la Cultura en las Organización, a continuación se presentan:

1. *Ritos*: conjunto relativamente elaborado, dramático y planificado de actividades aptas para consolidar diversas formas de expresiones culturales en un evento único.
2. *Rituales*: conjunto de técnicas y conductas estandarizadas y detalladas que controlan las ansiedades pero que pocas veces produce consecuencias intencionales que revistan importancia.
3. *Mito*: narración dramática de sucesos imaginarios utilizados normalmente para explicar los orígenes, creencias indiscutidas respecto a los beneficios prácticos de ciertas técnicas y conductas que no cuentan con respaldo.
4. *Héroes*: individuos que personifican los ideales mas elevados de una organización.

5. *Lenguaje y comunicación*: medio para identificar a los miembros de una cultura o subcultura, al aprender este lenguaje manifiestan su aceptación de la cultura y al hacerla ayudan a preservar.
6. *Misión*: expresa el propósito fundamental, el objetivo último para el cual existe la organización. Se concreta en una proporción breve que contiene ese propósito mayor de la organización.
7. *Visión*: expresa la imagen, objetivo que le permitirá a la organización cumplir con la misión. Debe contener el marco competitivo, los objetivos y las fuentes de ventajas de la organización.
8. *Valores*: son creencias de la organización que se traducen en conductas exigidas que se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integran la organización.
9. *Medio ambiente del negocio*: el ambiente en que opera una empresa determina lo que se debe hacer para tener éxito. Este ambiente en que está el negocio es el factor que ejerce la mayor influencia en la formación de su cultura corporativa.

Esto quiere decir que los elementos se utilizan para diferenciar las características de cada organización para que las personas tanto dentro y fuera de la empresa conozcan los objetivos planteados y con qué herramientas cuentan para lograrlo como también con qué elementos se encuentran identificadas las personas de la organización.

Entonces, en la medida que se pueda predecir la conducta organizacional, se podrán prevenir futuros problemas organizacionales.

Es importante conocer, comprender difundir y consolidar la cultura de una empresa porque influye poderosamente en toda la organización y su proceso. Reduce la incertidumbre al proveer las estructuras, normas y un sistema de valores que guía la actividad: establece el estilo de vida conveniente a la organización y su personal; permite identificar y entender por qué la empresa está fallando o logrando éxitos y proporciona la oportunidad de amoldarse a las necesidades cambiantes del mercado.

Es importante que los individuos perciban claramente la Cultura Organizacional, ya que al identificarla, su proceso de adaptación se facilita, y le permite al trabajador conocer las reglas de juego que orientarán su actividad dentro de la empresa.

Esta actividad, resultará motivante en la medida en que pueda satisfacer sus necesidades, mientras cumple con los deberes de la organización, dentro del marco cultural de la misma. La actitud de los trabajadores es fundamental en el mantenimiento de la cultura y la práctica cultural de los valores, principios y filosofías promulgadas por la organización.

4.- Las Relaciones Interpersonales.

A pesar de que todas las personas nos relacionamos y nos comunicamos diariamente, no siempre nos detenemos a reflexionar sobre la importancia de ello, ni acerca de los problemas que se pueden presentar al respecto. Tal situación dificulta que tomemos medidas para mejorar nuestra forma de relacionarnos de una manera más positiva y creativa.

4.1.- Definición:

Según Davis, K., Newstrom. J., (1999): “las relaciones interpersonales son el conjunto de contactos que tenemos los seres humanos como seres sociables con el resto de las personas” (p.35).

Es en definitiva, aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y virtudes, recordando siempre que nuestros derechos finalizan donde comienzan los de los demás. Simplemente, las relaciones interpersonales son la interacción contante entre 2 o más personas en cualquier ambiente o entorno.

Las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo. Por tanto, se puede llegar a la conclusión que la promoción de las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar.

4.2.- La Comunicación Interpersonal:

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella se logra intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor.

La comunicación nos permite expresarnos y saber más de nosotros mismos, de los demás y del medio en que vivimos.

La comunicación interpersonal es la relación de intercambio por medio de la cual dos o mas personas comparten su percepción de la realidad con la finalidad de influir en el estado de las cosas. Se dice que no siempre es un proceso consciente.

Según Davis, K., Newstrom. J., (1999): La comunicación interpersonal es no solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual nos realizamos como seres humanos. Si una persona no mantiene relaciones interpersonales y no se comunica pues amenazará su calidad de vida.

Asimismo, de acuerdo a Davis, K., Newstrom. J., (1999) los principios de la comunicación interpersonal son los siguientes:

1.- Las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico.

2.- La comunicación no es sólo una necesidad humana sino el medio para satisfacer muchas otras.

3.- La capacidad de comunicación interpersonal, definitivamente no debe medirse exclusivamente por el grado en que la conducta comunitaria ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también por el grado en que facilite a los otros la satisfacción de las suyas.

4.3.- Los Conflictos y su influencia en las relaciones interpersonales en las Organizaciones:

Davis y Newstrom (1999) exponen que conflicto es: "Toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas" (p.337).

Otra definición de lo que significa conflicto es: "Un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte" (Robbins, 1998, p.434). Y respecto a ésta última definición, se puede decir que es amplia a propósito, pues Robbins (1998) "Describe ese punto en cualquier actividad en desarrollo cuando una interacción se cruza para convertirse en un conflicto entre las partes" (p.434). Asimismo, Robbins (1999) de lo anterior expone que: "Abarca una amplia gama de conflictos que la gente experimenta en las organizaciones: incompatibilidad de las metas, diferencias entre las interpretaciones de los hechos, desacuerdos basados en las expectativas de comportamientos, y muchos más" (p.434).

Asimismo, con respecto a a los conflictos comunes que se dan en las empresas familiares investigadas tenemos al nepotismo, que resulta ser una característica principal de este tipo de empresas, debido a que existen mayores contrataciones de miembros familiares por la necesidad de contratar empleados de confianza o para dar empleo a un miembro de la familia que necesite trabajar. Cabe señalar, que para crecer es necesario ir formando una estructura organizacional, en donde se contemple la delegación de autoridad tanto a los empleados familiares como a los no familiares, evitando de esta manera futuros conflictos interpersonales con empleados. Otro de los

conflictos encontrados es el que se refiere a la superposición de matrices de reporte, característica principal que se da en las micro y pequeñas empresas, al no tener definida las funciones de cada puesto, ya que por lo general reportan a más de dos personas, generando un exceso de reportes o desinformación en algunos casos. El siguiente conflicto común investigado es la autocracia, en donde el líder de la empresa, en este caso el empresario tiende a centralizar totalmente decisiones referentes a la misma, dándose por consiguiente el conflicto de la desconfianza en la delegación, pues el dueño de la empresa es el que tiene el control absoluto de la misma, impidiendo de esta manera una distribución adecuada del trabajo. Uno de los conflictos característico en la micro y pequeña empresa, es el de la superposición de roles, en donde el empresario es el que realiza las funciones de todólogo, al igual que sus colaboradores más allegados, pues no se tiene una estructura organizacional definida, asimismo el buscar gente pequeña, se puede deber a que en las micro y pequeñas empresas, y sobre todo del giro de tecnología informática, no es necesario contratar a personal con grado académico profesional.

“El hecho de que el conflicto tenga su lado positivo en el sentido de que puede aprovecharse para aclarar un problema, puede conducir a un pensamiento más claro y más crítico, permitir el surgimiento de nuevas ideas y hasta reunir a oponentes en la búsqueda de un consenso, no quiere decir que vayamos a convertirnos en sus fieles defensores y promotores. Sin embargo, es una realidad presente en las cuestiones más sutiles de nuestra vida, por lo que nos impone el reto de intentar disminuir sus consecuencias sobre nuestro estado emocional, sobre las áreas de la vida en que estamos inmersos.

Un conflicto en una empresa atenta sobre la productividad, por ejemplo, el enfrentamiento entre personas con alto nivel de decisión se hace incontrolable, conflictos entre miembros de un mismo equipo de trabajo” (<http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/macodire.htm>).

Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no bastan para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

Los empleados necesitan comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta entre ellos. A los nuevos supervisores, sobre todo a aquellos que han arribado a sus puestos desde abajo, a menudo se les aconseja mantener cierta distancia social con los trabajadores. Sin embargo, un gerente debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme. Un gerente eficaz necesita mostrar interés en los trabajadores, sin ser entrometido. Un buen sentido de humor siempre ayuda a mantener buenas relaciones interpersonales que redundaran directamente en el ambiente de trabajo y por ende en la aplicación de las mejores prácticas para la resolución de conflictos.

4.3.- Marco metodológico.

4.3.1.- Tipo de Investigación:

El tipo de investigación permitió obtener información relacionada con la empresa International Med Group 778, C.A., de manera tal que se puedan establecer las actividades necesarias para llevar a cabo la planificación de esta investigación. La misma integrará coherentemente las técnicas recolección de datos a utilizar y los análisis provistos para los mismos.

En tal sentido, es importante acotar que existen diferentes estrategias para dar respuestas al planteamiento del problema formulado inicialmente. De acuerdo con Castro (2001): los tipos o diseños de investigación se clasifican de la siguiente manera: “documental, de campo y experimental”. (p.60). Para el establecimiento de la Intervención a la empresa objeto de estudio se utilizará el tipo de investigación de campo que según Sabino (1992): “los diseños de campo son los que se refieren a los métodos cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y sus equipos”. (p.89).

4.3.2.- Tipo de Intervención:

Considerando que la intervención es la acción que se emprende para producir cambios, se utilizó la investigación-acción como un proceso que, de acuerdo con French y Bell (1996) “permite recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema”. (p.141).

De acuerdo a lo antes planteado el proceso de intervención se realizó siguiendo las siguientes fases:

- 1.- Reunión con todo el personal de la empresa con el fin de hacerlos partícipes de la información obtenida en la fase de diagnóstico y para invitarlos a participar en el extramuros. Asimismo, hacerles entrega del material didáctico de debían leer y analizar antes de la actividad.
- 2.- Extramuro: Dinámicas de Grupo y Mesas de Trabajo

(Cultura Organizacional y Relaciones Interpersonales) (Ver Anexo A, B, C, D, E, F y G)

- 3.- Reunión con todo el personal de la empresa con el fin de proporcionarles toda información resultante de la actividad de extramuros realizada y para que conocieran la nueva misión, visión y valores a las que de acuerdo a su importante participación se proyecta la empresa en estos momentos, además de los acuerdos en los que se llegaron para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.
- 4.- Divulgación a través de propuestas de canales de comunicación, tanto internos como externos (Ver Anexo J)

5.- Resultados Esperados

- Misión, Visión y Valores de la empresa International Med Group 778, C.A. (Ver Anexo H y Anexo J)
- Mejores relaciones interpersonales entre todos los trabajadores de la empresa. (Ver Anexo I y Anexo J)

6.- Consideraciones éticas

Basado en Louis White y Kevin Wooten (detallado en Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr (1996), han sido tomadas en cuenta las siguientes normas éticas:

Exposición falsa de las habilidades del consultor:

- No se distorsionaran las habilidades, antecedentes, entrenamientos ni experiencia de los consultores.

Ineptitud profesional/Técnica:

- No se desarrollaran ningún tipo de intervenciones que excedan de la experiencia de nuestros consultores ni que tengan pocas probabilidades de ser útiles.

Mal empleo de los datos:

- Se mantendrán los datos obtenidos en la presente intervención en la más estricta confidencialidad.

Connivencia:

- No se establecerá ningún tipo de intervención, en la cual se pueda perjudicar a determinada persona en beneficio de otra.

Coerción:

- Se buscará en todo momento en las intervenciones, la participación de todas las personas que requiramos, sin ejercer

ningún tipo de presión para que ellos presten su participación a la actividad que organizamos.

Prometer resultados que no son realistas:

- Compromiso en no ofrecer resultados que no sean cónsonos con las posibilidades reales del proyecto que estamos ejecutando.

7.- Bibliografía

Alabart, Y. y Portuondo, A. L. (1999): **La Cultura Organizacional. Una Variable a Considerar en la Competitividad Empresarial.** Folletos Gerenciales. No. 3. CCED, MES.

American Psychological Association. (1996) Publicación Manual of the American Psychological Association (4ª ed.). United States of America: American Psychological Association (APA)

Castro, F. (2001). **El proyecto de investigación y su esquema de elaboración.** Venezuela: Editorial Colson, C.A..

Chiavenato, I. (1999). **Administración de recursos humanos.** Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores.

De Souza, Adriana. **"P.A.& Partners"**. 1998. Disponible: <http://www.pa-partners.com>. (Consulta realizada Abril 2008).

Davis, K., Newstrom, J., (1992). **Comportamiento Humano en el Trabajo.** México: 8va.edición. Editorial MacGrawHill.

Davis, K., Newstrom, J., (1999). **Comportamiento Humano en el Trabajo.** México: 9na.edición. Editorial MacGrawHill.

French W., Bell, C. (1996). **Desarrollo Organizacional, aportaciones de la ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización.** México: Quinta Edición. Editorial Prentice Hall.

González A., Francisco J., (2008) Entrevista realizada: **Empresas Sector Salud**. Caracas.

Gordon, Judith R. (1996). **Comportamiento Organizacional**. México: 5ta. Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Gibson, J., Ivancevich, L., Donnelly Jr., J., (1992). **Organizaciones: Comportamiento, Estructuras, Procesos**. U.S.A: 7ª Edición. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.

Harrison, S. (1998). **Globalizar: Los retos para recursos humanos**. Ponencia presentada en el Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos, Caracas.

Koontz, H., O'Donnell, C., (1988). **Administración**. México: (8ª.ed.). McGraw Hill.

Kubr, M. (2006). **La consultoría de empresa: Guía para la profesión**. México: 3ra. Edición. Limusa Noriega Editores.

Pariente F., José Luis. "**Excelencia**". 2000. Disponible:
<http://www.excelencia.uat.mx/pariente/articulos.htm> (Consulta realizada Abril 2008).

Peraza Y., García M. (2005). **Conflictos en las Organizaciones: formas y estilos adoptados. Un método alternativo: la mediación**. Revista transporte, desarrollo y medio ambiente, volumen 26, No. 1, 2006.

Robbins, S. (1987): **Comportamiento Organizacional**. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México: Sexta Edición. Prentice _Hall Hispanoamericana, SA,

Robbins, S. (1999): **Comportamiento Organizacional**. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México: Octava Edición. Prentice _Hall Hispanoamericana, S.A.

Rodríguez V., J., (1993). **Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas**. México: Editorial ECASA (Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V.)

Sabino, C. (1992). **El Proceso de Investigación**. Caracas: Editorial Panapo.

Schein, E. (1985): **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass

Vásquez y Pernía (2005): "Las Nuevas Empresas Familiares". Caracas-Venezuela. Revista Gerente No 405.

8.- Cronograma de Ejecución

Actividades / Meses	1	2	3
Intervención:			
1.- Reunión con todo el personal.			
2.- Elaboración del material didáctico para el extramuros.			
3.- Realización del Extramuros.			
4.- Elaboración del Libro que contiene la Misión, Visión y Valores.			
5.- Elaboración de informe de recomendaciones con las peticiones y acuerdos para mejorar las relaciones interpersonales.			
6.- Elaboración de informe de divulgación de la información en canales internos y externos.			
7.- Entrega a la empresa de los productos especificados en los puntos, 2.4, 2.5. y 2.6.			
8.- Presentación de Proyecto de Grado			

9.- Presupuesto

Actividades	Responsable	Horas/labor	Inversión
Intervención			
1.- Reunión con todo el personal.	2 Consultores	1	200 Bs. F
2.- Elaboración del material didáctico para el extramuro.	2 Consultores	8	1.600 Bs. F
3.- Realización del Extramuro.	2 Consultores	9	1.800 Bs. F
4.- Elaboración del Libro que contiene la Misión, Visión y Valores.	2 Consultores	2	400 Bs. F
5.- Elaboración de informe de recomendaciones con las peticiones y acuerdos para mejorar las relaciones interpersonales.	2 Consultores	2	400 Bs. F
6.- Elaboración de informe de divulgación de la información en canales internos y externos.	2 Consultores	3	600 Bs. F
7.- Reunión con el personal para la presentación de la información obtenida y analizada.	2 Consultores	2	400 Bs. F
8.- Entrega a la empresa de los productos especificados en los puntos, 2.4, 2.5. y 2.6.	2 Consultores	2	400 Bs. F
9.- Presentación Proyecto de Grado	2 Consultores		0
Totales	2 Consultores	40	5.800 Bs. F

Recursos Disponibles

Recursos Descripción

<i>Humanos</i>	2 Consultores
<i>Materiales y Técnicos</i>	<ul style="list-style-type: none">• Impreso• Equipos de Computación.• Equipos de Proyección.<ul style="list-style-type: none">• Rotafolio.• Traslados y comidas.• Herramientas para las dinámicas de grupo.• Instalaciones físicas y mobiliario. Equipo de sonido
<i>Financieros</i>	Bs. F: 5.800,00

Anexos

Anexo A

**Presentación de Diseño de Intervención a
International Med Group, C.A.**

Anexo B

**Material didáctico revisado por los participantes antes
de la actividad de extramuros**



Conceptos importantes que debemos conocer para el mejor desenvolvimiento de la actividad de extramuros del sábado 05/04/08.

Te invitamos a leer detenidamente la información contenida en este documento, con la idea que la internalices, la analices y reflexiones. Con esta información vamos a revisar y reformular la Misión, Visión y Valores de International Med Group.

***i Gracias de antemano por tu participación
en esta importante actividad organizacional !***

Seguidamente vas a leer lo que es Misión, Visión y Valores:

Misión: es un enunciado que expresa cuál es el propósito fundamental de la organización y su razón de ser. Incorpora la razón por la cual la organización se destaca del resto de las empresas.

Importancia: permite establecer un punto focal en torno al cual la organización congrega sus energías y recursos, para alcanzar las finalidades y objetivos más importantes.

Elemento clave para su formulación: necesidades del ambiente exterior (clientes). El ambiente exterior es el que determina la Misión de la organización.

Visión: es un enunciado fundamental que determina como quiere verse la organización a largo plazo (estado futuro), en relación a la satisfacción de sus clientes actuales y potenciales, con respecto a sus productos y servicios actuales y futuros, satisfacción de sus empleados, impacto en la sociedad y resultados gerenciales claves que pretende alcanzar.

Valores: es una cualidad que determina la manera cómo la empresa presta sus servicios con calidad y sin miedo a enfrentar los riesgos de su actividad.

A continuación vas a leer la Misión, Visión y Valores de International Med Group, de manera que compares la información de cada una, con los conceptos que leíste anteriormente:

Misión de International Med Group:

“Ser una organización dedicada a la comercialización de materiales y equipos médico quirúrgicos, a través de un servicio de ventas y postventa ofrecido por un equipo humano altamente comprometido con su labor de ofrecer productos con

estándares de alta calidad que satisfaga las necesidades de prontitud y precios justos, de clínicas y hospitales”.

Visión de International Med Group:

“Ser la empresa venezolana líder del sector salud en la comercialización de materiales y equipos médicos quirúrgicos y en la asesoría especializada en el ámbito de la bio-seguridad; integrada por un equipo humano con una sólida formación, con vocación de servicio y altamente comprometido en satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

Valores de International Med Group:

Calidad: asegurar altos estándares en todo lo que hacemos.

Respeto: promovemos un ambiente armonioso caracterizado por el compromiso e integridad de nuestros trabajadores, clientes y relacionados.

Innovación: ofrecemos soluciones oportunas y creativas que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y que contribuyan con el crecimiento personal y profesional de nuestros trabajadores.

Orientación al Logro: fomentamos un espíritu ganador que se convierta en fuente de inspiración para alcanzar la superación personal de nuestros trabajadores y los comprometa con la búsqueda del éxito de nuestra organización.

Flexibilidad: sorteamos obstáculos de una realidad que constantemente ofrece demanda adaptación a los cambios.

Anexo C

**Material de ejercicios para el establecimiento de la
misión, visión y valores de International Med Group
778, C.A.**



Material de ejercicios para el establecimiento de la misión, visión y valores de International Med Group 778, C.A.:

Lea detenidamente la información contenida en este documento.

Es importante que respondas a cada una de las preguntas porque la idea es que entre todos revisemos la actual Misión, Visión y Valores de tu empresa, para luego crear entre todos, las que más se identifiquen con lo que tu empresa es hoy en día y con lo que quiere ser.

Misión:

Ejercicio:

Escriba una o dos frases, contestando cada una de las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué hace la empresa? (“La empresa”) (verbo) (nombre y adjetivo) (nombre y adjetivo)

Ejemplo: XYZ suministra servicios de computación competitivos y soporte técnico excelente.

a. _____

b. _____

2.- ¿Cuáles son los resultados para sus clientes internos y externos, la empresa, otros (comunidad, accionistas, personal, etc.)? “Resultado en” (nombre beneficiario) “para” (primer beneficiario) “y” (nombre beneficiario) “para” (segundo beneficiario).

Ejemplo: Resultando en un desempeño con precio justo para nuestros clientes y una utilidad apropiada para nuestros accionistas.

a. _____

b. _____

3.- Opcional: ¿Cuál es la razón fundamental o creencia sobre lo que las frases anteriores están fundadas? "Basadas en" (valor N° 1) "y" (valor N° 2).

Ejemplo: Basadas en un servicio de calidad y en el respeto por nuestro personal.

a. _____

b. _____

Determinación de la Misión. Combinando las frases expresadas anteriormente, por favor escriba su versión en borrador de la Misión de la empresa.

Borrador de la Misión:

Visión: Declaración fundamental que determina como quiere verse la organización (estado futuro) a largo plazo, en relación a la satisfacción de sus clientes actuales y potenciales, con respecto a sus productos y servicios actuales y futuros, satisfacción de sus empleados, impacto en la sociedad y resultados gerenciales claves que pretende alcanzar.

Ejercicio:

Elementos de largo plazo de la Visión: para cada una de las siguientes preguntas, desarrolle una frase simple.

- a. ¿Cuál será su producto o servicio primario en cinco años?

- b. ¿Cuál será su mercado primario en cinco años?

- c. ¿Quién será su cliente primario en cinco años?

- d. ¿Qué será exclusivo o cuál será el beneficio diferencial en cinco años?

- e. ¿Cuál será su cobertura geográfica en cinco años?

f. ¿Cuán grande Usted ve a la empresa en cinco años?

I. Empleados: N° _____

II. Instalaciones (Sucursales): N° _____

g. ¿Cómo Usted percibe su posición competitiva en cinco años? (líder en el medio, seguidor, pionero, especialista en target, otros?)

h. ¿Qué clase de factores especiales (cultura/manera de hacer) hará del futuro de la empresa una experiencia especial de trabajo?

Determinación de la Visión a largo plazo: seleccionando de cualquier combinación de las frases expresadas anteriormente, por favor escriba su versión en borrador de la Visión de la empresa.

Borrador de la Visión a largo plazo:

Determinación de valores fundamentales: Cualidad del ánimo que mueve a acometer de manera resuelta grandes empresas y a enfrentar sin miedo los peligros.

Ejercicio:

1.- ¿Para International Med Group, cuáles son los valores que usted siente deben ser manifestados consistentemente como atributo personal y aspecto del negocio?

Marque con una tilde los valores seleccionados, luego redúzcalos a no más de cinco, encerrándolos en un círculo, y finalmente asigne puntos desde 1 hasta 5, usando el 1 para el más importante y 5 para el menos.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Precisión | <input type="checkbox"/> Liderazgo |
| <input type="checkbox"/> Orientados al logro | <input type="checkbox"/> Lealtad |
| <input type="checkbox"/> Mejor inversión | <input type="checkbox"/> Líder del mercado |
| <input type="checkbox"/> Mejor producto | <input type="checkbox"/> Más competitivo |
| <input type="checkbox"/> Mejor servicio | <input type="checkbox"/> Más eficiente/efectivo |
| <input type="checkbox"/> Cohesión | <input type="checkbox"/> Guiado por el rendimiento |
| <input type="checkbox"/> Compromiso | <input type="checkbox"/> Proactivo |
| <input type="checkbox"/> Consistente | <input type="checkbox"/> Rentable |
| <input type="checkbox"/> Cooperación | <input type="checkbox"/> Progresivo |
| <input type="checkbox"/> Efectividad de costo | <input type="checkbox"/> Calidad |
| <input type="checkbox"/> Creatividad | <input type="checkbox"/> Reconocimiento |
| <input type="checkbox"/> Credibilidad | <input type="checkbox"/> Fiable |
| <input type="checkbox"/> Orientado al cliente | <input type="checkbox"/> Respeto por el individuo |
| <input type="checkbox"/> Decidido | <input type="checkbox"/> Respetabilidad |
| <input type="checkbox"/> Formal | <input type="checkbox"/> Sensible |
| <input type="checkbox"/> Disciplinado | <input type="checkbox"/> Orientado a resultados |
| <input type="checkbox"/> Dar autoridad | <input type="checkbox"/> Reconocimiento |
| <input type="checkbox"/> Entusiasta | <input type="checkbox"/> Opción segura como proveedor |

- Emprendedor
- Excelente
- Financiero
- Orientado al crecimiento
- Alta energía
- Alta percepción del mercado
- Alta espiritualidad
- Alto valor
- Alta especialización
- Pioneros en la actividad
- Estándar en la actividad
- Innovación
- Integridad/honestidad

- Responsabilidad social
- Orientado a soluciones
- Especial pericia
- De vanguardia
- Orientado al éxito
- Apoyo
- Equipo
- Guiado por la tecnología
- Confiable
- Único
- Visionario
- _____
- _____

Anexo D

Revisión y Determinación de la Misión por Equipo



Equipo: _____

Selección del Equipo de la Misión

1.- Frases claves de los participantes para ¿Qué hace la empresa?

c. _____

d. _____

e. _____

f. _____

g. _____

Consenso del Equipo:

2.- Frases claves de los participantes para ¿Cuáles son los resultados para sus clientes internos y externos, la empresa, otros?

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

Consenso del Equipo:

3.- Frases claves de los participantes: ¿Cuál es la razón fundamental o creencia sobre lo que las frases anteriores están fundadas?

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

f. _____

Consenso del Equipo:

Versión del Equipo:

Anexo E

Revisión y Determinación de la Visión por Equipo



Equipo: _____

Selección del Equipo de la Visión

1.- Frases claves de los participantes para la Visión

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

f. _____

g. _____

h. _____

i. _____

j. _____

k. _____

l. _____

m. _____

Versión del Equipo:

Anexo F

Revisión y Determinación de los Valores por Equipo



Equipo: _____

Selección del Equipo de los Valores

1.- Valores comunes de los participantes

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

Consenso del Equipo (definición de cada valor):

Anexo G

**Material Didáctico entregado a los participantes en el
extramuros para trabajar las Relaciones
Interpersonales**



Con Sentido Consultores, C.A.

CON SENTIDO CONSULTORES C.A.

RELACIONES INTERPERSONALES



International Med

Group 778 C.A.

INTERNATIONAL MED

Qué son las relaciones interpersonales?

Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una.

Cuando hay una relación interpersonal eficiente se produce lo siguiente:

- Satisfacción
- Autenticidad
- Empatía
- Compañerismo
- Efectividad

Cuando hay una relación interpersonal deficiente se produce lo siguiente:

- Frustración
- Ansiedad
- Enojo
- Agresividad
- Actitud negativa
- Deserción o despido del empleo.

La comunicación y las relaciones interpersonales.

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella logramos intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor. La comunicación nos permite expresarnos y saber más de nosotros mismos, de los demás y del medio en que vivimos.

Anexo H

**Libro de Misión, Visión y Valores entregado a la
empresa International Med Group 778, C.A.**



El Sábado 05 de abril de 2008 se realizó un extramuros para todo el personal de **International Med Group 778, C.A.**, en el que la participación activa de los asistentes permitió obtener como resultado la reformulación de la Misión, Visión y Valores de la organización previamente analizados e internalizados por ellos, y un conjunto de peticiones y acuerdos como aporte importante para el mejoramiento de sus relaciones interpersonales en la empresa.

Misión:

“Somos una organización dedicada a la comercialización y manejo de materiales y equipos médico-quirúrgicos y de bio-seguridad, a través de un servicio de ventas y postventa ofrecido por un equipo humano altamente calificado y comprometido con su labor de ofrecer productos con estándares de alta calidad, que satisfaga las necesidades de nuestros clientes en cuanto a prontitud y precios justos.

Visión:

“Ser una organización líder del sector salud consolidándonos en la comercialización de materiales y equipos médico-quirúrgicos y en la asesoría especializada en el ámbito de la bio-seguridad; integrada por un equipo humano con una sólida formación, con vocación de servicio y altamente comprometido en satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.



Valores:

Calidad: asegurar altos estándares en todo lo que hacemos.

Respeto: promovemos un ambiente armonioso caracterizado por el compromiso e integridad de nuestros trabajadores, clientes y relacionados.

Innovación: ofrecemos soluciones oportunas y creativas que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y que contribuyan con el crecimiento personal y profesional de nuestros trabajadores.

Orientación al Logro: fomentamos un espíritu ganador que se convierta en fuente de inspiración para alcanzar la superación personal de nuestros trabajadores y los comprometa con la búsqueda del éxito de nuestra organización.

Flexibilidad: sorteamos obstáculos de una realidad que constantemente ofrece demanda adaptación a los cambios.

Slogan:

Somos servicio y entrega inmediata.

Anexo I

**Acuerdos para el mejoramiento de relaciones
interpersonales en la empresa entregado a
International Med Group, C.A.**



Acuerdos que contribuirán al mejoramiento de nuestras relaciones interpersonales

1. Evitar mezclar en nuestras relaciones interpersonales de trabajo, los problemas personales con lo laboral.
2. Disposición.
3. Escuchar activamente.
4. Ser comprometidos con nosotros mismos, siendo responsables.
5. Practicar la empatía con el respeto siempre por delante.
6. Autenticidad.

Anexo J

**Recomendaciones entregadas y revisadas con
International Med Group, C.A.**

Recomendaciones para el uso interno y externo de la información obtenida en el extramuros.

- La Misión, Visión, Valores y Slogan como elementos importantes de la cultura organizacional de International Med Group 778, C.A., se recomienda su divulgación interna través de: correo electrónicos al personal, protector de pantalla, información en cartelera, elaboración de pendones para ser colocado en las áreas comunes de la empresa, boletines informativos internos e incluirlos en la inducción del nuevo personal. En cuanto a la divulgación externa se sugiere hacerlo a través de página web, stand publicitario, boletines informativos, brochures de la organización, presentación corporativa de la organización ante clientes, material pop, tarjetas de presentación y publicidad en revistas del sector salud, entre otros.
- En cuanto a los acuerdos en las relaciones interpersonales, consideramos importante realizar la impresión del documento que los contiene y reunir a todo el personal para que firmen en señal de conformidad y como principales actores y responsables del mejoramiento de las relaciones interpersonales en la empresa. Esta información será manejada internamente por lo que se recomienda hacerla del conocimiento a cualquier persona de nuevo ingreso a la

organización, enmarcándolas como normas y principios que rigen las relaciones interpersonales en International Med Group 778, C.A.

Oportunidades de mejora adicionales obtenidas en el Extramuros.

- Recomendamos a la empresa realizar periódicamente actividades orientadas al mejoramiento personal y profesional del equipo de trabajo de manera simultánea.
- De manera confidencial y exclusiva para la Dirección, se les recomienda establecer un plan de formación para el Gerente de Mercadeo y Ventas que incluya: autoestima, motivación al logro y supervisión de personal.
- Por otro lado, les recomendamos revisar la ubicación de cada trabajador en el cargo que le corresponde, considerando sus habilidades, inclinación, potencial, a fin de maximizar la productividad de cada uno de los empleados en la ejecución de sus responsabilidades.

Anexo K

**Imágenes tomadas durante la realización del
extramuros “Somos International Med”**



Con Sentido Consultores, C.A.

Con Sentido Consultores, C.A.

Diseño de Intervención para la empresa *International Med Group, C.A.*

Consultores: Esposito José, Marín Ingrid

Agenda de Presentación

- ✓ Actividades previas.
- ✓ Proceso de Intervención: Extramuro.
- ✓ Actividades finales.

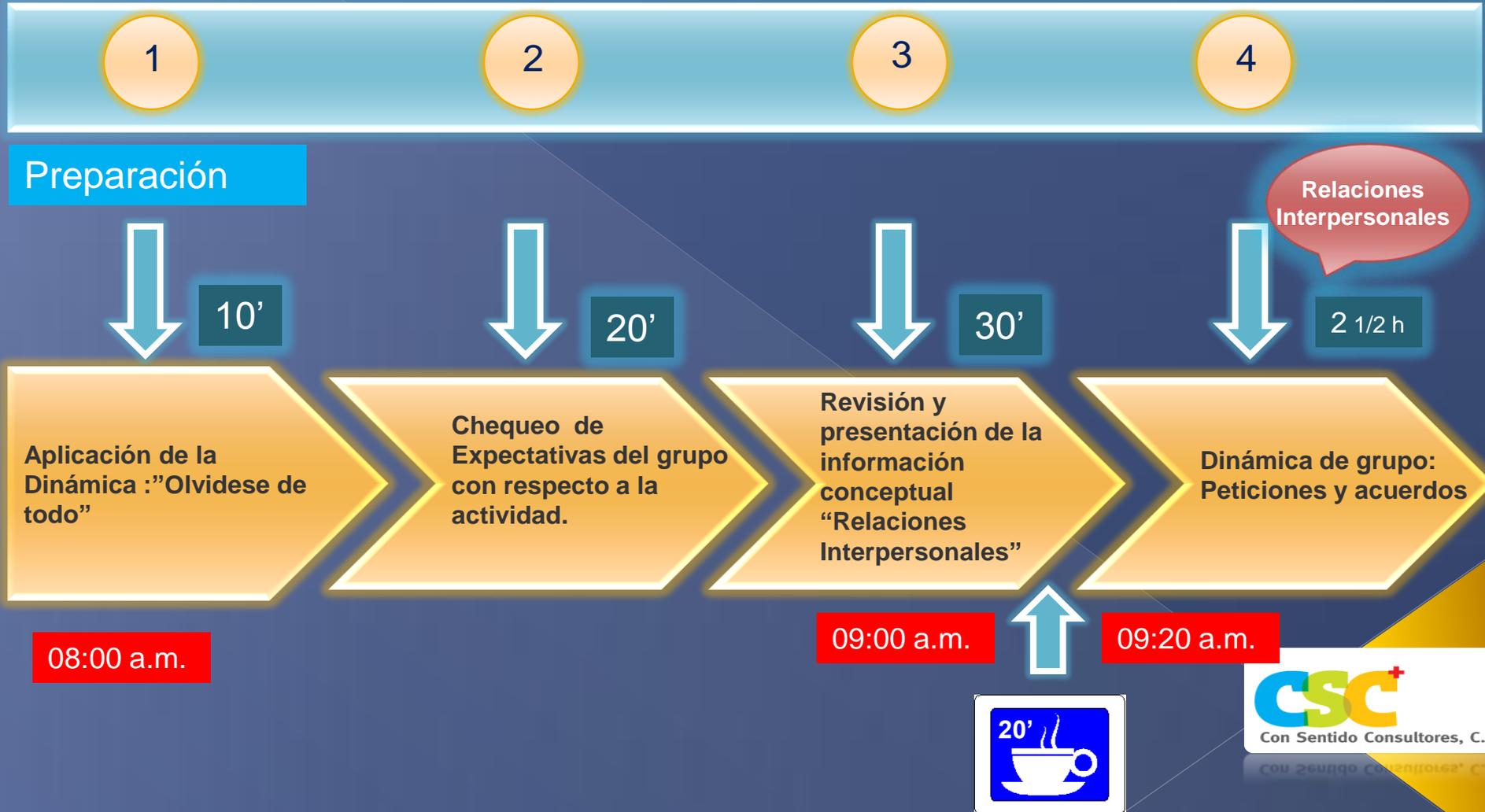
ACTIVIDADES A DESARROLLAR:



Objetivos terminales del Extramuro

- ✓ Generar la nueva misión, visión y valores de la empresa International Med Group 778, C.A.
- ✓ Llegar a acuerdos que contribuyan en la mejora de las relaciones interpersonales en el grupo de trabajo.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR:



ACTIVIDADES A DESARROLLAR:



45'

Cierre de la Dinámica con el establecimiento de las peticiones y los acuerdos llegados por el grupo para mejorar sus relaciones.



30'

Revisión y presentación de la información conceptual "Misión, Visión y Valores"



15'

Revisión y presentación de la información conceptual (Repaso)



30'

Conformación de los Equipos de Trabajo para la revisión de los resultados del material entregado y la obtención por consenso de la misión (por equipo)

12:35 p.m.



01:35 p.m.



ACTIVIDADES A DESARROLLAR:



ACTIVIDADES A DESARROLLAR:

13

14

15

Valores

30'

25'

25'

Presentación de
Valores por Equipo y
el establecimiento de
los Valores definitivos

Cierre de la Actividad
(palabras de todos los
participantes)

Cierre de la Actividad
por parte de los
consultores

05:10 p.m.

06:00 p.m.

1

✓ Entrega de Libro: Misión, Visión y Valores con los soportes obtenidos en el Extramuro.

2

✓ Presentación a todo el personal de la nueva Misión, Visión y Valores y recomendaciones para el éxito de la actividad de peticiones y acuerdos.

3

✓ Presentación de informe de recomendaciones para la divulgación de la información en los canales internos y externos.