AAS 2151

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN HOSMÉDICA, C.A ANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO: 9001-2008.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello, por:

LENNIS DEL C. MORILLO T.

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría de la profesora: María Elena Hoffmann

Caracas, abril 2010

3514

Dedicatoria.

Este trabajo está dedicado a la memoria de mi madre,

Una estrella en el firmamento....

"Por si no lo saben, de eso está hecha la vida, sólo de momentos; no te pierdas el ahora."

(Jorge Luis Borges. "Instantes").

Agradecimientos

A Dios por ser la fuente de mi fortaleza.

A Corporación Hosmédica, en la persona,
de *la Licenciada Daysi Valletta por su disposición y sin cuya*
colaboración hubiese sido imposible la culminación de este trabajo.

A mi familia, mi hermano Enrique, mi sobrina Betzy; por su paciencia por estar allí
en todo momento de mi vida,

A todo el equipo de La Dirección de Post Grado de Desarrollo Organizacional, quienes
ofrecieron siempre su apoyo profesional.

A mis compañeros de clase, acompañantes en este camino, en especial a mi amiga Rosa
Gabriela, con quién compartí grandemente esta experiencia de aprendizaje.

A la Prof. María Elena Hoffmann por impartir sus conocimientos, su apoyo incondicional y
acompañarnos durante todo la investigación.

A todos ellos.

Gracias..!!!!!!

ÌNDICE DE GENERAL

Índice General..... iii

Índice de Tablas..... iv

Índice de Gráficos..... v

Resumen 1

CAPITULO I. LA FORMULACIÒN DEL PROBLEMA.....

1.1. Planteamiento del Problema..... 2

1.2. Justificación de la Investigación..... 4

1.3. Objetivos de la Investigación..... 6

CAPITULO II. EL MARCO ORGANIZACIONAL.....

2.1. Misión de la Organización..... 9

2.2. Visión de la Organización..... 9

2.3. Valores..... 9

CAPITULO III. EL MARCO CONCEPTUAL.....

3.1.La Organización como Sistema..... 12

3.2. La Empresas Familiares..... 14

3.3. El Desarrollo Organizacional..... 17

3.4. Definición de Intervención..... 19

3.5. Concepto de Diagnóstico Organizacional..... 20

3.6. El Cambio Organizacional..... 22

3.7. El Proceso de Cambio..... 27

3.8 La Resistencia al Cambio..... 31

3.9. Modelo para Gestionar el Cambio..... 35

3.10. Los Sistemas de Calidad..... 36

.CAPITULO IV. EL MARCO METODOLOGICO.....

4.1. Definición de Metodología de la Investigación..... 43

4.2. Tipo de Investigación..... 44

4.3. Diseño de la Investigación..... 45

4.4. La Población y La Muestra..... 48

4.5. La Definición Conceptual y Operacional..... 49

4.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información..... 52
4.7. *Validez y Confiabilidad de los Instrumentos*..... 59
4.8. Procesamiento de la Información..... 61
CAPITULO V. ANALISIS DE LOS RESULTADOS..... 67
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 81
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... 86
ANEXOS..... 90

ÌNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de Fuerzas que estimulan el Cambio..... 25
Tabla 2. Fase 1. Diagnóstico del Contexto Actual..... 47
Tabla 3. Fase 2.Levantamiento de la Información..... 47
Tabla 4. Fase 3.Organización y Análisis del Proceso..... 48
Tabla 5. Fase 4.Presentación de Resultados..... 48
Tabla 6. Tabla de Operacionalización de la Variable..... 51
Tabla 7. Directivos Entrevistados..... 55

ÌNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama de Corporación Hosmédica, C.A..... 11
Gráfico 2. Interacción entre las Fuerzas del Cambio 24
Gráfico 3. Las Fuerzas Internas y Externas para el Cambio..... 27
Gráfico 4. Aspectos del Cambio..... 28
Gráfico 5. Situaciones presentes en un Cambio..... 30
Gráfico 6. Pirámide de la Resistencia al Cambio..... 34
Gráfico 7. Modelo de procesos de un Sistema de Calidad..... 38

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

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN HOSMÉDICA, C.A ANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO: 9001-2008.

RESUMEN

Lograr las estrategias de las organizaciones es cada vez más complejo, ya que la competencia en el mercado avanza rápidamente, sobre todo en el mercado del material médico quirúrgico descartable, dado que este tipo de producto requiere de manejo profesional especializado y tecnología de punta, tratándose de insumos delicados para el sector salud, que han de ser diseñados, manipulados y distribuidos dentro los máximos de estándares de calidad.

En este sentido, Corporación Hosmédica, C.A, una de las principales empresas fabricantes y distribuidores de este tipo de producto en el país, consciente de las expectativas del cliente con relación a la calidad de sus productos y servicio, se ha trazado como objetivo estratégico la implantación de un Sistema de Calidad que le permita competir con otras empresas del ramo, que se encuentran certificadas por organizaciones nacionales e internacionales. Es así como el año pasado pone en marcha un proyecto de certificación de la Norma ISO 9001-2008.

A fin de prepararse a este reto Hosmédica decidió explorar la disposición organizacional ante el cambio.

Para comprobar la existencia o no de resistencia al cambio, se abordo esta intervención diagnóstica en el marco de la investigación evaluativa y con un diseño de campo no experimental. El trabajo realizado se conformo de la siguiente manera:1) Soporte de bases teóricas del desarrollo organizacional, cambio, resistencia al cambio, norma ISO 9001-2008, 2) Instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de datos, 3) Aplicación del instrumento de recolección de datos 4) Tabulación de la información y presentación de resultados del diagnóstico, hallazgos 5) Las conclusiones y recomendaciones.

Los resultados obtenidos determinaron la existencia de resistencia al cambio en algunos miembros de la organización hacia la implementación de la norma y un manejo inadecuado de los administradores del proceso.

Se espera que a partir del diagnóstico realizado, el presente estudio sirva como marco de referencia, para tomar las acciones a que diere lugar.

Palabras clave: cambio, resistencia al cambio, calidad, norma.

CAPITULO I
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema.

Corporación Hosmédica, C. A es la empresa líder en la comercialización de equipos médicos descartables. Con más de veinte (20) años en el mercado venezolano, es una de los principales proveedores de material médico quirúrgico en el país. Su plantilla está compuesta por dieciséis (16) personas entre personal directivo y administrativo.

En el mercado actual, cada vez más exigente y ante el crecimiento de sus principales competidores: UML Descartables, C.A, Seris, Casa Médica, C.A y Distribuidora Médica Siap, C.A., para Corporación Hosmédica se vuelve más exigente asegurar la calidad de sus productos y servicios. Esto puede generarse a través un sistema adecuado a los estándares internacionales utilizados por empresas del mismo sector.

El crecimiento en el uso de sistemas de calidad cada día aumenta más. El objetivo para Corporación Hosmédica, C.A de implementación de la Norma ISO 9001-2008 es expandirse a otros mercados, específicamente al internacional y brindar un servicio de la mejor calidad al cliente.

La Norma Venezolana Covenin se ha desarrollado con una extensa experiencia, promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, se implementa y mejora un sistema de gestión de

calidad, que permita aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos.

En este sentido la organización desea comprobar si existe resistencia al cambio en torno al nivel de ejecución del proyecto de implementación de la Norma ISO 9001-2008. Por lo antes expuesto, se formula la siguiente interrogante de investigación:

¿De existir resistencia al cambio que tipo de resistencia habría y cuáles serían sus causas?

1.2. Justificación.

Ante el interés manifiesto de la empresa de querer sobresalir y competir en el mercado internacional en la comercialización de los equipos médicos descartables es importante detectar la existencia o no de resistencia al cambio a la Norma ISO 9001-2008, a fin de conseguir las metas organizacionales.

En la medida que se llegué a detectar la existencia de la resistencia al cambio se podrán buscar soluciones que garanticen el proceso exitoso de la implementación.

Tomando en cuenta que este cambio debe ser planeado, no se deben perder de vista aspectos de la empresa, ya que este cambio debe tomarse como una decisión de la Alta Gerencia en el sentido de desarrollar nuevas ideas, con la intención de mejorar los procesos y generar nuevas posibilidades para todos.

Es importante atender la cultura organizacional de Corporación Hosmédica y crear las condiciones favorables para la implementación de la norma.

De acuerdo a González (2007) "Para implementar las normas ISO, más que la certificación en la norma, las empresas deben tener las condiciones mínimas, las que deben ser valoradas por la entidad que les audita". (p.5).

La inmediata consecuencia de abordar un proceso de implementación de la norma es el cambio organizacional, y por ende, el efecto de dicho cambio en las personas y en su trabajo, sin embargo muchas veces este impacto no es bien llevado causando un efecto

negativo en toda la organización. Quienes hacen vida en la organización comienzan a experimentar ansiedad, estrés e incertidumbre acerca de su futuro.

Cabe destacar que se debe esclarecer y fortalecer con los miembros de la organización aquellos aspectos que aún no están claros y canalizar efectivamente las inquietudes o todos aquellos puntos que requieren discusión con respecto a la implementación de la Norma ISO 9001-2008.

Con base a lo antes expuesto se justifica la importancia de realizar un diagnóstico organizacional que permita comprobar la existencia o no de resistencia al cambio ante la implementación de la Norma ISO 9001-2008 en Corporación Hosmédica, C.A.

1.3. Objetivos del Proyecto.

1.3.1. Objetivo General.

Diagnosticar la existencia o no de resistencia al cambio por parte de los miembros de Corporación Hosmédica ante la implementación de la Norma ISO 9001-2008.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Detectar la existencia de los elementos que generarían resistencia al cambio en Corporación Hosmédica, C.A.

- Descubrir los elementos que incrementan o disminuyen la resistencia al cambio que presentan los individuos que laboran en Corporación Hosmédica, C.A.

- Definir la cultura de cambio dentro de Corporación Hosmédica, C.A.

CAPITULO II
MARCO ORGANIZACIONAL

En la actualidad las organizaciones se encuentran ejecutando planes de acción para el posicionamiento de sus productos o servicios, para incursionar en otros países y competir a la par en otros mercados, y una de las estrategias para elevar la competitividad: es trabajando con calidad, con excelencia.

Con más de veinte (20) años de presencia en el mercado venezolano, Corporación Hosmédica, C.A se presenta como uno de los principales proveedores de material médico quirúrgico en el país.

Corporación Hosmédica, C.A está ubicada en la Calle 3ª. Centro Profesional La Urbina, piso 12, Oficina 12G. Urbina. Municipio Sucre. Teléfonos: (0212) 241-79-23/8979, telefax: (0212) 241-71-27. *Correo Electrónico:*.
Página Web: http://www.hosmedica.com.

La persona contacto es la Lic. Daysi Valletta, Líder del Proyecto, teléfonos: (0212) 241-79-23/58-75.
Correo Electrónico: daysi.v@hosmedica.com.

Corporación Hosmédica, C.A cuenta con una amplia línea de productos en los rubros de Suturas, Lencería y Desinfectantes, es un proveedor confiable de insumos para todos los requerimientos, garantizando productos de altísima calidad a precios muy competitivos.

La línea de productos se clasifico en tres (3) divisiones, las cuales se mencionarán a continuación:

División Suturas:

En esta división se encuentran:

La gasa absorbente, la sutura absorbible, la sutura no absorbible de seda. El material de sutura es sometido a estudios experimentales que permiten evaluar su comportamiento en el tejido vivo en distintas circunstancias, ofreciendo de esta manera un material ideal para cada necesidad clínica; la investigación constante nos permite el desarrollo de nuevas tecnologías que permiten la elaboración de productos cada vez mejores para satisfacer las crecientes necesidades del sector salud.

División Lencerías y Descartables:

En esta línea cuentan con los siguientes productos:

La línea traumatológica, la línea oftalmológica, la cardiovascular, la *gineco-obstetra*, *línea neurológica*, *línea cirugía plástica*, *línea cirugía* general, batas, cubre botas, gorros, sabanas, mascarillas, conjuntos monos.

División Desinfectantes:

En este rubro de productos, Corporación Hosmédica, C.A les ofrece *a sus clientes lo siguiente:*

Los cepillos quirúrgicos HosDine, cepillos quirúrgicos HosGer, HosGer *galón (esterilizador químico)*, *kit de rasurar HosGer*, *kit de rasurar*

HosDine, HosDine galón (solución Simple) ,HosDine galón (solución jabonosa).

Para ellos la calidad es primordial, razón por la cual están interesados en cumplir los estándares internacionales, que les permitan ampliar sus mercados y optimizar los procesos.

2.1. Visión de la Organización:

Corporación Hosmédica espera llegar a:

Ser reconocidos como una empresa líder en distribución de productos médicos de la más alta calidad.

2.2. Misión de la Organización:

Para Corporación Hosmédica, su razón de ser es:

"Proporcionar productos médicos de la más alta calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes".

2.3. Valores:

Los valores por los cuales se rige Corporación Hosmédica son:

- La Excelencia: búsqueda permanente del mejoramiento de la calidad en los procesos y productos.

- La Vocación de Servicio: asumir el compromiso de dar ayuda y apoyo a la empresa, nuestros clientes, proveedores y al país.

- Responsabilidad: lograr el cumplimiento de las actividades inherentes a las distintas funciones de manera eficaz y eficiente, como base para el deber cotidiano en el trabajo.

Ser competitivos generará beneficios a la organización, en su búsqueda por brindar no sólo calidad a sus clientes se asume la decisión estratégica de adoptar el sistema que les permitirá alcanzar los objetivos propuestos: demostrando en forma imperativa en sus procesos, servicios o productos un sello de calidad.

Un camino para demostrar la calidad es certificándola, hoy por hoy la serie de Normas ISO 9000 la avalan mediante la implementación de controles totales, asegurándose de que todos los procesos de la empresa operan dentro de las características previstas. La normalización es el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa.

A medida que en el mercado existan empresas que aún no se hayan certificado eso marcará la diferencia con las organizaciones exitosas, ya que cada día son más las empresas normalizadas mundialmente.

En Corporación Hosmédica, C.A se hace necesario que se atienda la cultura de la organización y se creen esas condiciones favorables antes de iniciar el proceso de ISO, todo esto con la finalidad de orientar una posición que resulte favorable para todos los miembros de la organización, en el proceso de implantar un cambio que puede generar resistencia.

Cada día son más las empresas que se adaptan a los cambios que la dinámica organizacional les va exigiendo, por tanto Corporación Hosmédica, C.A, no es la excepción en la búsqueda de mejorar sus procesos y mejorar las condiciones laborales de quienes conforman esta gran familia.

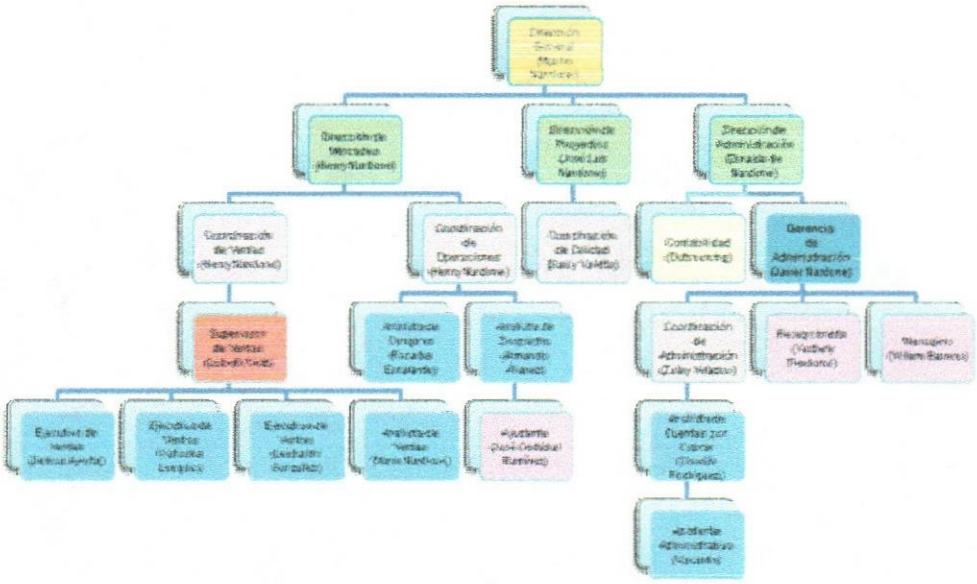


Gráfico 1. ***Organigrama de Corporación Hosmédica.*** Fuente: Corporación Hosmédica, C.A

CAPITULO III
MARCO CONCEPTUAL

Para la realización del diagnóstico en la empresa Corporación Hosmédica, C.A se tomaron como referencia investigaciones bibliográficas vinculadas con disciplinas afines a las ciencias de la conducta, al cambio organizacional, a la resistencia al cambio y sus dimensiones, haciendo énfasis en la comunicación, el liderazgo y la cultura de cambio en la organización.

3.1. La Organización como Sistema

La investigación en Corporación Hosmédica, C.A será realizada *bajo un enfoque sistémico, a partir del análisis organizacional, de sus* productos, clientes directos e indirectos, competidores, entorno económico, grupos de presión, tecnologías entre otros.

Kantz y Kahn, explican su teoría de sistemas abiertos que las organizaciones deben verse como un sistema con entrada, transformación y salidas, todas ella sumidas en un ambiente que parte de su operación. Desde entonces hay muchos autores que han desarrollado esta teoría sin alterar su esencia.

Para Guizar (2001) lo define como:

> Todo sistema es un sistema adaptable y por ende, se reajusta constantemente ante nuevos insumos o estímulos ambientales. El sistema abierto tiene constante intercambio con el medio ambiente, esto es, cada sistema se encuentra inmerso en un sistema circundante mayor que conforma un supra sistema que influye en él. (p. 46).

La organización en este caso Corporación Hosmédica, C.A, trabaja con un ambiente externo, son muchos los clientes, a quienes les presta un servicio, desde elaborar el producto, despacharlo hasta que llega a las manos del consumidor final, por lo que claramente se observa la participación del ambiente externo.

Schein (1982) define la organización como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explicito y común, a través de la división del trabajo y funciones de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Las organizaciones se caracterizan por diferenciar los roles y su existencia es independiente de quién este en ella, puede permanecer aun que se refiere a todos su miembros. Schein señala tres dimensiones básicas en una organización, éstas son:

- La dimensión jerárquica, determina los niveles relativos de la misma manera en que los representa en el organigrama.
- Una dimensión funcional, determina los diferentes tipos de trabajo que se deben realizar en la organización.
- Una dimensión de inclusión o centralidad, representa la medida en que una persona se aleja del punto central de la organización.

French y Bell (2004) Plantearon que las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que lo rodean. Todos los sistemas abiertos son mecanismos de entrada-producción-salidas. Estos sistemas van a tomar las entradas del ambiente en forma de energía, información, materia prima entre otros. Transforman las entradas por la vía de los procesos de producción y generación de servicios. Cada uno de estos procesos debe funcionar bien, si se quiere que el sistema sea efectivo y sobreviva.

La razón de ser de estos sistemas está relacionada con los propósitos y metas, los cuales deben estar alineados a las necesidades del ambiente.

3.2. Las Empresas Familiares

Las empresas familiares son predominantes en el mundo. Están *íntimamente relacionadas con nuestra vida económica y social. Por ser* Corporación Hosmédica, C.A una empresa familiar es preciso conocer los aspectos más importantes acerca de este tipo de empresas al abordar *este estudio.*

Antes de definir que es una empresa familiar se requiere conocer el *concepto de empresa. La empresa es la unidad de bienes y servicios para* satisfacer las necesidades de un mercado.

Santoro (2006) expresa que: "Para hablar de empresas familiares, *es necesario hacer referencia a la definición y a una clasificación de* grupos que hace Irigoyen (1999). "... Los grupos están formados por hombres con fines determinados, y valen y sirven en tanto y cuanto sean *aptos para llevar a cabo los objetivos para los cuales fueron* conformados...". A partir de esta definición, cabe destacar, que existen dos tipos de grupos desde un punto de vista sociológico, el primer grupo *denominado primario o natural (la familia), donde cada individuo reconoce* su origen y permanece en ella durante una cierta etapa de su vida, prevaleciendo lo afectivo sobre lo racional, en el segundo grupo tenemos *el secundario o artificial (la empresa), a los que el individuo accede por* voluntad propia es decir por una acción que lo motiva. Sin embargo, en el segundo grupo, nunca lleva un compromiso total de los distintos aspectos *de su personalidad, para con su grupo." (p.19)*

De modo que las empresas familiares representan una agrupación de realidades opuestas, de fines propios y distintos, pero de características y especie muy particulares. Siendo una manera muy particular de dirigir y emprender negocios, abarcando dos sistemas familia y empresa.

Definición de Empresas Familiares.

No existe una definición única sobre este tipo de organizaciones, sin *embargo se encuentran conceptos que aportan autores*, a continuación se mencionan algunos de ellos:

Poza (2006) la define como:"La empresa donde dos o más *miembros de una familia retienen el 15% o más de la propiedad* que da empleo a los integrantes de la familia y en la cual la familia pretende mantener el control estratégico de la compañía a futuro". (p.5).

La empresa familiar es aquella en que una o más familias son propietarias de más del 50% de la empresa, sus miembros están ocupando cargos directivos y forma parte de la cultura de la empresa, transferirla a futuras generaciones. (Gómez, 2006).

Para Pithod y Dodero (citado por Santoro, 2006), no define a las empresas *por su tamaño, sino por el hecho de que la propiedad* y la dirección, se encuentra en manos de uno o más miembros de la familia.

De estas definiciones se puede deducir que, aunque la idea de Empresa *Familiar abarca unas características de mayor o menor* importancia los autores, principalmente se basan en tres elementos: gestión, familia y propiedad.

- **La Propiedad:** porque son los miembros de la familia los que mantienen el poder y el control de la actividad empresarial.

- **La Familia:** existe una relación de afecto, una finalidad común, comprensión y un elemento importante, la herencia.

- **La Gestión:** son los familiares los que se dedican a la dirección de la empresa. En cargos directivos.

Cuando se hable de empresa familiar se referirá a toda organización donde la propiedad y la dirección este en manos de una familia, donde exista el sentido de identidad a través de la cultura familiar y donde la relación afectiva sea su característica principal.

Características de las Empresas Familiares.

Una vez establecida la definición de empresas familiares para el presente estudio diagnóstico, se detallarán las características de las mismas, generalizando lo planteado anteriormente, a continuación se especifican alguna de ellas:

- La familia es propietaria mayoritaria o controla y dirige las operaciones en la empresa.

- En la empresa trabajan uno o más miembros de la familia.

- Los propietarios prestan una gran atención a sus productos, sus servicios, con un conocimiento profundo del sector, proveedores y clientes.

- Existe poca formación de los accionistas pasivos, así como, la falta de profesionalización, nepotismo, o dificultad de atraer el mejor talento disponible en el mercado.

- Los órganos de administración y de control son nombrados por un grupo familiar o algún miembro de la familia participa en dichos órganos.

- Permanece un ambiente de informalidad, promoviendo la falta de objetivos claros, dificultando el seguimiento de los mismos, ya que la comunicación interna es extraoficial.

- Las evaluaciones son poco objetivas, sobre todo si se trata de los miembros de la familia o amigos.

3.3. El Desarrollo Organizacional

Beckhard (1969) define el Desarrollo Organizacional como "el *esfuerzo planificado de toda la organización, controlado desde el nivel* más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar mediante intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, *aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta*".

El Desarrollo Organizacional permite a las organizaciones *implementar una serie de estrategias que sirven para adaptarse a* las demandas del entorno, a través de una serie de intervenciones que pueden ser a nivel individual, grupal y organizacional (Robbins 2004).

Por lo antes expuesto, el Desarrollo Organizacional representa un cambio que puede estar orientado a diversos objetivos entre ellos: Una mejor utilización de los recursos humanos, el diseño o rediseño de

estructuras que faciliten las comunicaciones y se tomen decisiones más acertadas por estar más cerca de la fuente de información; desarrollar sistemas de recompensas que se relacionen con las funciones y jerarquía de las personas en la organización y en general permite, la creación de un ambiente de trabajo más humano.

3.3.1. Objetivos del Desarrollo Organizacional:

El Desarrollo Organizacional con el fin de impulsar cambios dentro de las organizaciones tiene como objetivos:

- Desarrollar un sistema de gestión viable y auto renovador.
- Optimizar la efectividad del sistema, esto a través del perfeccionamiento continuo.
- Aumentar el nivel de apoyo y confianza entre todos los miembros de la organización.
- Mejorar la comunicación organizacional.
- Incrementar la congruencia entre los procesos, la estructura, la estrategia, las personas y la cultura de la organización.

3.3.2. Principios de un Programa de Desarrollo Organizacional.

Para alcanzar los objetivos un Programa de Desarrollo Organizacional debe basarse en los siguientes principios:

- Debe ser liderado por la alta gerencia, con el mayor apoyo de los niveles organizacionales.

- Clara definición de la filosofía de toda la organización.
- Debe ser participativo en cuanto a su definición, implantación, logro *de cambios y sus beneficios.*
- Debe tener una perspectiva global y de largo alcance.
- Debe tener una estrategia específica.

3.4. Definición de Intervención:

Argirys (citado por French, Bell y Zawacki, 2007) "Intervenir es ingresar en un sistema continuo de relación, interponerse entre personas, grupos u objetos con el propósito de ayudarlos" (p. 131).

Para French, Bell y Zawacki (2007) el término intervención está íntimamente ligado al Desarrollo Organizacional, ya que se refiere al cambio de actividades planeadas y programadas en las que participan clientes y consultores durante el curso del programa.

3.4.1. Clasificaciones de las Intervenciones

Existen muchos tipos de clasificaciones según la dimensión que el consultor desea resaltar. Para Schein, las clasificaciones de las intervenciones no se deben hacer de manera "rígida" por lo que sugiere la siguiente clasificación:

1. Intervenciones en la elaboración del orden del día.
2. Retroinformación de observaciones u otros datos

3. Entrenamiento o asesoría de individuos o grupos.

4. Sugerencias estructurales:

3.5. Concepto de Diagnóstico Organizacional.

El Desarrollo Organizacional está conformado por etapas, sin embargo, *en esta investigación el interés se focaliza en la primera etapa*, el diagnóstico a fin de detectar cuál es el estado actual de la organización.

El diagnóstico organizacional implica el análisis y la evaluación detallada *de la organización, llevada a cabo para ver cómo está* funcionando y tomar decisiones acertadas en el momento preciso, si se presentan algún tipo de problema.

Cummings y Worley (2004) afirman que:

Mediante el diagnóstico organizacional recaban la información que luego *será compartida con el cliente para evaluar la situación actual de la* empresa y decidir que tipo de intervención es la más adecuada. (p.116).

3.5.1. Pasos del Diagnóstico

Todo diagnóstico debe contar con una serie de pasos precedentes que le permiten conocer las fortalezas y debilidades existentes en la organización, los cuales son:

- Establecimiento de un contacto formal entre el cliente y el consultor. Se debe especificar el tiempo que el consultor dedicará al problema y las responsabilidades de ambas partes.

- Es necesario contar con el previo conocimiento del área a diagnosticar.

- Realizar entrevistas, cuestionarios y encuestas a las personas relacionadas con dicha área.

- Recopilar los datos mediante los instrumentos de recolección de modo tal de poder conocer las percepciones que tiene el individuo sobre ciertos aspectos que describen condiciones específicas e internas que inciden en el ambiente organizacional.

- Posteriormente, a la información recolectada se procede a realizar *el análisis de los datos para su interpretación dentro del marco* conceptual.

- Por último, una vez cubiertos todos los pasos anteriores, se está en *capacidad de conocer los problemas que presenta la organización.*

3.5.2. Modelo de Diagnóstico Organizacional. Los Seis Pasos de Weisbord.

Uno de los modelos más utilizados por los expertos en Desarrollo Organizacional, es el de las seis casillas de Marvin Weisbord (1976) donde se identifican las seis áreas críticas: propósitos, estructuras, recompensas, mecanismos útiles y liderazgo. Este modelo requiere atender dos aspectos el formal (el supuesto) y el informal (la realidad). Este modelo está enfocado al bienestar y a la evaluación potencial de la acción, reuniendo todo el sistema y enfocándose al futuro.

Para el autor el consultor debe prestar especial atención a los aspectos formales e informales de la organización, es decir a la forma en que se supone suceden los hechos y la forma en la cual realmente suceden. Esta es una de las grandes teorías para comprender la dinámica organizacional.

La encuesta, destinada a recopilar información de la organización. Mide la percepción de las personas en un área, para determinar quienes se beneficiarán de la aplicación del Desarrollo Organizacional; se puede usar como única técnica o se puede combinar con la entrevista, la observación directa, entre otras.

Este modelo de diagnóstico es la base que mide seis variables: Propósitos, recompensas, relaciones, estructuras, liderazgo y mecanismos auxiliares.

3.6. El Cambio Organizacional- Conceptos.

Las organizaciones son sistemas dinámicos, que están orientados a obtener un resultado, es por ello que al igual que las personas viven momentos de adaptación, ajuste y reorganización.

De allí, que este cambio debe ser planeado, adaptarse a las condiciones que exige la innovación y no dejarse al azar, hacerlo con tiempo y costos mínimos para la organización, tomando en cuenta el talento humano de acuerdo a sus competencias, lo que va a permitir satisfacer las necesidades de sus miembros y trabajar todos por el bien común.

En el marco conceptual de esta investigación se abordarán varias definiciones de cambio organizacional y entre cuales destaca la definición

Robbins (2004) quién define el cambio como "hacer las cosas de otra manera". Estos cambios pueden ser accidentales o planeados, los primeros son aquellos que ocurren por casualidad y los segundos son intencionales, se orientan a lograr objetivos teniendo como meta mejorar las capacidades de la organización a fin de adaptarse a los cambios debidamente planeados. Es la base del mejoramiento continuo en las organizaciones.

Las actividades de cambio son dirigidas según Robbins (2004) por los "Agentes del Cambio", que pueden formar parte de la misma y actúan como guías durante el proceso.

Acosta (2006) define el cambio organizacional como " el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, producto tanto de las fuerzas naturales como de la voluntad de quienes las crean y las impulsan, se convierte en la respuesta que normalmente dan las organizaciones a aquellos ciclos de desarrollo que tiene el entorno. El cambio es permanente y no necesariamente obedece a una explícita intención de transformar a las organizaciones". (p. 13).

En términos generales, el cambio se puede suscitar por factores propios del entorno, como lo señala Beckhard (1968) por factores como la tecnología, la competencia, la globalización, entre otros.

Aguilar, Pereira y Alcázar (2003) definen el cambio organizacional como "la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio interno o externo, mediante el aprendizaje". Podría definirse también como un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. (p. 7).

En tal sentido, para Reyes y Velásquez (2003) los cambios se originan por la intersección de dos fuerzas (ver gráfico 2) estas se clasifican en:

- **Internas:** Estas fuerzas se originan dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como opciones de solución, implicando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural.

- **Externas:** Son las fuerzas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de orden interno. Son ejemplos de esta fuerza: las normas de calidad, los decretos gubernamentales, las limitaciones en el ambiente físico como económico.

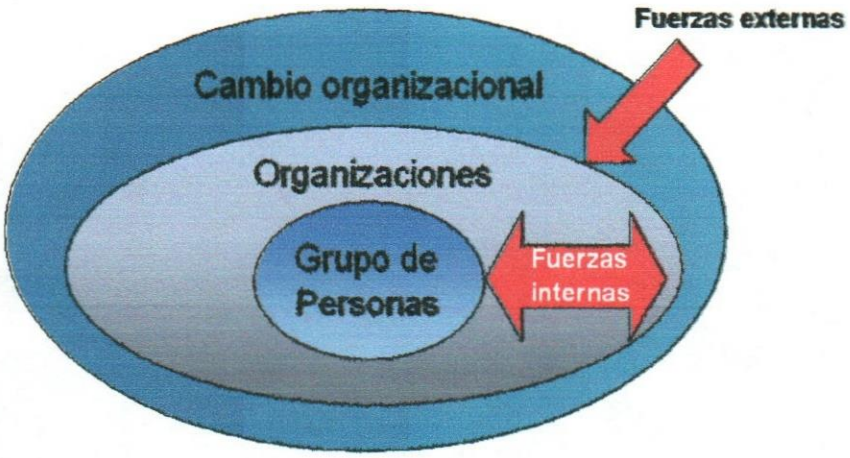


Gráfico 2. **Interacción entre las Fuerzas.**
Fuente: Reyes y Velásquez, 2003.

Las organizaciones actuales se enfrentan cada día a un entorno más dinámico y exigente, por lo que deben adaptarse o desaparecen. En la tabla 1 se presentan las seis fuerzas que estimulan el cambio.

Tabla 1. *Resumen de Fuerzas que estimulan el cambio.*

Fuerzas	Ejemplos
Naturaleza de la fuerza de trabajo	• Más diversidad cultural. • Aumento de los profesionistas. • Muchos empleados nuevos sin suficientes habilidades.
Tecnologías	• Computadoras más rápidas y baratas. • Nuevos medios de comunicación inalámbrica. • Desciframiento del código genético humano.
Crisis económicas	• Ascenso y ocaso de las empresas punto.com. • Pérdida de valor del euro. • Caída de Enron Corp.
Tendencias sociales	• Salas de plática en Internet. • Aumento por el interés de vivir en las ciudades.
Política mundial	• Escalamiento de las hostilidades en el *Medio Oriente*. • Apertura de los mercados chinos. • Guerra contra el terrorismo después del 11/09/2001.

Nota: datos tomados de Robbins, 2004.

Un factor importante a considerar es si los cambios originan una nueva conducta esta deber ser duradera, de no ser así estaríamos en presencia de un acto de reflejo, ya que todo cambio debe ir de la mano de una aprendizaje, la relación de ambos es tan afín que algunos autores los usan como palabras sinónimas, pudiendo afirmar que:

- El aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes, en caso diferente pudo haber sido originado por un instinto.

Los cambios se originan ante la necesidad de romper el equilibrio existente, para transformarlo en otro de más beneficio, en este proceso de transformación, las fuerzas rompen el equilibrio, interactuando con otras que tratan de oponerse (la llamada Resistencia al Cambio). De allí que cuando una organización se plantea un cambio, debe involucrar un conjunto de tareas para minimizar estas fuerzas. (ver gráfico 3).

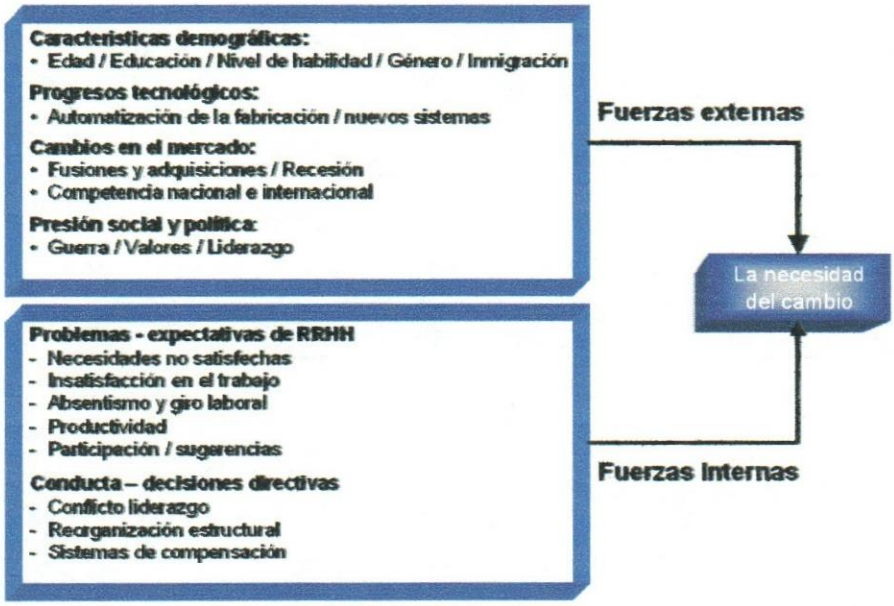


Gráfico 3. **Las fuerzas externas e internas para el cambio**.
Fuente: Reyes y Velásquez, 2003.

Para tratar cualquier proceso de cambio, se requiere además de tener visión, tenacidad y perspectiva a largo plazo, es esencial manejar un conjunto de aspectos técnicos y humanos (ver gráfico 4), que faciliten el proceso de adaptación y aceptación del cambio.

3.7. El Proceso del Cambio Organizacional.

Kurt Lewin estructuró un proceso con la perspectiva de plantear el cambio como fácil y duradero, la idea fue descongelar viejos valores, cambiar y recongelar los nuevos. Planteada en tres fases: Descongelamiento, transición o cambio y recongelamiento.

Grafico 4. **Aspectos del cambio**.
Fuente: Reyes y Velásquez, 2003.

Según Lewin el cambio es una modificación de las fuerzas que dan equilibrio al comportamiento del sistema. El comportamiento es el resultado de dos fuerzas conjuntas, las que tratan de mantener y las que tratan de modificarlo. Cuando ambas fuerzas son uniformes es lo que Lewin llamó estado de equilibrio casi estacionario. Para modificar ese estado podemos aumentar las fuerzas que causan el cambio, disminuir las que tratan de mantener el estado actual o bien podemos aplicar una combinación de ambas. El propuso que al modificar estas fuerzas que conservan el "statu quo", (estado de equilibrio) se produce menos tensión y por ende menos resistencia que al incrementar las fuerzas del cambio.

Para Lewin este proceso se compone de tres pasos que se nombran a continuación:

- **Descongelamiento:** en este paso se moderan las fuerzas que mantienen el actual comportamiento organizacional.

- **Transición o cambio**: la conducta de la empresa o el individuo se transfiere a otro nivel. Se interviene en el sistema para nuevas conductas, valores y actitudes.

- **Recongelamiento:** se estabiliza la empresa en un estado de equilibrio.

Este modelo ofrece un marco general para entender el cambio organizacional. Se le identifica con el desarrollo organizacional y sirva para implementar otros tipos de cambio. Un ejemplo de ello, ha sido usado para explicar cómo pueden implementarse tecnologías de la información de forma exitosa.

En el gráfico 5 se muestra una situación típica de cambio. En un punto se rompe la inercia que trae la situación en su inicio y luego de un tiempo, si el cambio es exitoso se logran los objetivos esperados. En el período de Transición, se da un decaimiento temporal del nivel de desempeño, esto como producto de la ausencia de condiciones necesarias para operar en un nuevo entorno, tanto en el nivel personal como organizacional y de la necesidad de aplicar los recursos disponibles a dos frentes simultáneos (el viejo y el nuevo esquema de trabajo). (Reyes y Velásquez, 2003).

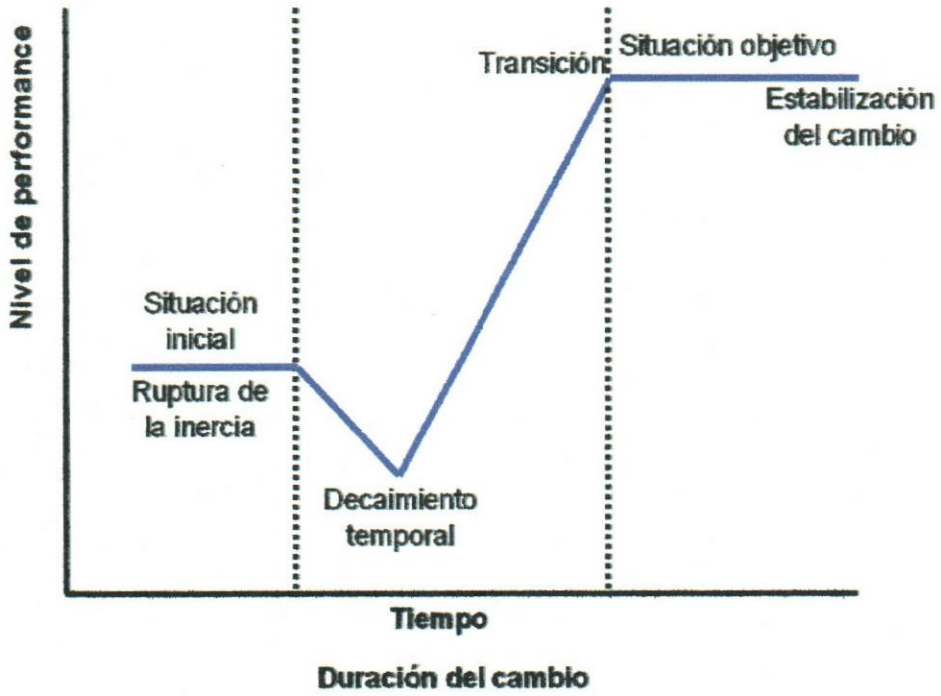


Gráfico 5. **Situaciones presentes en un cambio.**
Fuente: Reyes y Velásquez, 2003.

3.7.1 La Particularidad de cada Proceso de Cambio.

No todos son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes, suelen diferir significativamente en cada caso. A mayor magnitud del cambio aumenta su complejidad. Para lograr un cambio efectivo, necesitamos identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar en la organización.

Aprender a cambiar muchas veces puede ser incomodo, pues se requiere cambiar de hábitos, de comportamiento, en las maneras en que usualmente pensamos, percibimos y actuamos. De allí, que se corran grandes riesgos cuando se realiza un mal manejo en el proceso de implantación de cambio. Entre estos riesgos se pueden mencionar:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en la situación inicial) o escasos beneficios.

- Mayores esfuerzos y costos durante todo el proceso.

- Retrocesos de viejas prácticas después de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae a los procesos de futuros cambios.

- Efectos desfavorables para el clima organizacional, produciendo desmotivación, ansiedad, excesiva rotación de personal, entre otros.

- El desmejoramiento en la cadena de liderazgo de la organización y el pago de costos políticos internos.

Existen formas de aminorar estos riesgos, hay situaciones en las que cierto tipo de intervenciones tienen un impacto positivo y otras donde el resultado no es favorable. Es importante tener un enfoque de la situación, pero para esto se requiere un alto grado de experiencia que no se da en la gerencia de las empresas. Los costos de experimentación son altos y las posibilidades de éxito muy bajas. (Reyes y Velásquez 2003).

3.8. La Resistencia al Cambio.

Cuando un sistema se encuentra en equilibrio y percibe una amenaza de inestabilidad y que trae consigo alteraciones, estamos ante la resistencia al cambio, la cual es una reacción esperada por parte del sistema, y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que impiden u obstaculizan la implantación de un cambio.

Para Robbins (2004) es positivo en cierto sentido ya que confiere un grado de estabilidad y previsión del comportamiento. La resistencia es un fenómeno psíco-social que nos muestra tres (3) aspectos:

- Habla de la importancia que la organización le otorga al cambio.
- Informa acerca del grado de apertura que tiene la organización *para el cambio.*
- Facilita la detección de los temores, ansiedad, incertidumbre o *miedo que la organización experimenta.*

Muchos especialistas en Comportamiento Organizacional consideran *que cualquier tipo de cambio en una organización*, genera una reacción contraria como si fuera una parte propia del proceso de evolución organizativa. (Quesada y Vila 2007).

Para Quesada y Vila (2007) el grado de de resistencia depende del tipo de cambio y de la información que del mismo se divulgue. Las personas no presentan resistencia ante el cambio en sí, sino ante la posibilidad de padecer alguna pérdida.

3.8.1. Fuentes de Resistencia al Cambio:

Robbins (2004) distingue dos fuentes de resistencia al cambio: La Resistencia Individual y la Resistencia Organizacional. Los factores ligados a la personalidad son fuentes de resistencia que residen en las características humanas básicas como las percepciones, personalidades y necesidades. Entre las fuentes individuales de resistencia se encuentran: los hábitos, los factores económicos, la sensación de seguridad y el miedo que produce lo desconocido.

Los factores organizacionales ligados son fuentes de resistencia que provienen de las organizaciones que son conservadoras y se resisten a los cambios. Entre las fuentes organizacionales que producen resistencia tenemos: la inercia estructural, el enfoque limitado en el cambio, la inercia de los grupos, amenaza a la destreza, la amenaza a las relaciones establecidas de poder y la amenaza a la asignación establecida de recursos.

3.8.2. La Pirámide de la Resistencia.

El diseño de esta pirámide de la resistencia está basado en la jerarquía de la resistencia desarrollada por Nieder y Zimmerman en la Universidad de Bremen en Alemania, la pirámide es una sucesión de niveles. La satisfacción de un nivel reduce los niveles del siguiente. Los autores Quesada y Vila (2007) consideran que cuando se responde a la necesidad de saber de una persona, estas se vuelven más receptivas al aprendizaje y por ende al cambio. De tal manera, que basándonos en el concepto de la pirámide de la resistencia, lo que la gente necesita es el conocimiento. La información debe basarse en lo que los involucrados quieren saber con respecto al cambio. Contestando a las preguntas de los interesados podremos pasar al nivel siguiente de la pirámide.

En el segundo nivel de la pirámide la capacidad es tratada con formación y entrenamiento. Para cambiar las personas pueden requerir de capacitación. Estas incluyen desde manejar nuevos sistemas hasta pasar de trabajar de manera individual a trabajar en equipos. Al tener la capacidad esto produce un profundo impacto en la disposición de las personas para realizar nuevas tareas.

Por último, tenemos el deseo de cambiar, que puede cambiarse tomando diversas acciones tales como:

- Estableciendo objetivos de desempeño individual y de equipo que estén en línea con los cambios que se quieren lograr.

- La disposición de las personas con respecto a estos objetivos.

- Estableciendo mecanismos eficaces de coaching y de feedback.

- Reconociendo y compensando a los involucrados por conseguir los objetivos y facilitar la implantación del cambio.

A continuación la Pirámide de Nieder y Zimmerman, mostrando cada uno de los niveles explicados anteriormente.

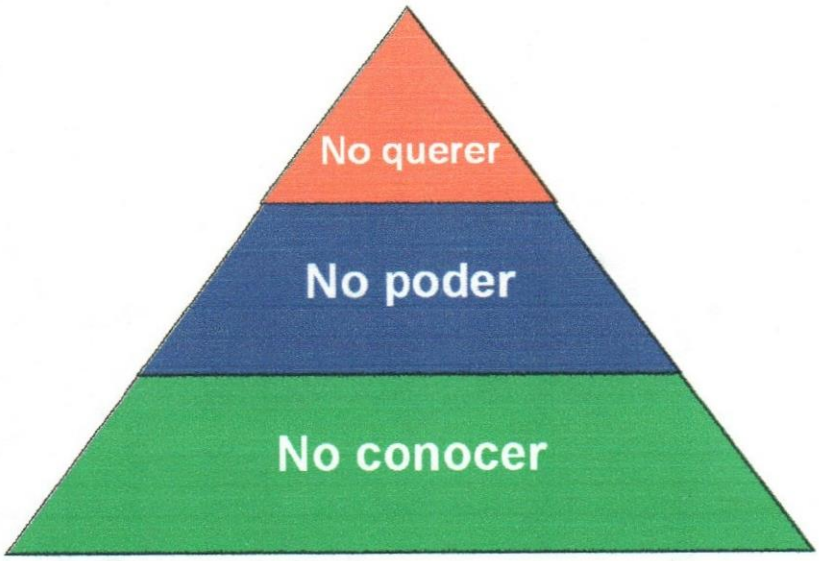


Grafico 6. **Pirámide de la Resistencia al Cambio.**
Fuente: Reyes y Velásquez 2003

3.9. Modelo para gestionar el Cambio

La realización de este estudio diagnóstico en Corporación Hosmédica, C.A se basa: en el Modelo de Cambio de Richard Beckard y Reuben Harris. Los autores sugieren que el cambio organizacional se puede conceptuar de un estado actual a un estado futuro. Donde la fase más importante es la de transición. Es importante definir este término por cuanto todo cambio genera un proceso de transición.

La transición es el período de tiempo en que nos adaptamos, superamos o aceptamos un cambio determinado, puede parecer sencillo pero es más difícil de lo que aparenta ser. Este período puede ser muy largo, al extremo de llegar a aceptarlo sin haber concluido etapas, simplemente se hace parte de la rutina diaria. En pocas palabras el individuo aprende a vivir así.

En tal sentido, se sabe que la organización tiene tres (3) estados a saber:

- El Estado Presente: es el estado actual de la empresa, como se encuentra en este momento.

- El Estado Futuro: el estado donde la empresa quiere llegar, incluyendo todos los procesos y actividades que realice.

- El Estado de Transición: en este estado la empresa establece las condiciones, actividades y las acciones que tiene que atravesar, para pasar del estado presente al futuro.

De lo anterior se puede afirmar, debe administrarse la transición y mantener la estabilidad necesaria para continuar con lo que la

organización debe hacer, lo que proporciona nuevos retos y necesidades para la dirección y en el caso particular de Corporación Hosmédica, C.A, donde el proceso de certificación es bastante extenso ya que incluye varios procesos (despacho, atención al cliente, almacén de productos entre otros).

3.10. Los Sistemas de Calidad

Para Corporación Hosmédica, C.A, la calidad en sus productos es primordial, *razón por la cual tienen ocho (8) meses preparándose* para certificarse con la Norma ISO 9001-2008, por ello es importante definir el término de calidad antes de desarrollar esta parte de la investigación.

La calidad en la empresa es conseguir la satisfacción del cliente, lo que no necesariamente significa lujo, mucho menos precios elevados. No se limita a realizar la inspección al producto final o tirar los que tengan defectos, es evitar los errores y motivar al personal a que realice un trabajo de primera. (López, 2006, p.3).

Gestión de la Calidad:

Para Udaondo (2003) la Gestión de Calidad debe entenderse como "el *conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad*, incorporando por tanto al sistema de gestión , que traducimos del término en inglés "management", que alude dirección, gobierno y *coordinación de actividades*" (p.5).

Sistemas de Calidad:

Se definen como las estructuras, las actividades, procedimientos y los *recursos utilizados por la organización para establecer y llevar a cabo* su gestión de calidad.

Objetivos de un Sistema de Gestión de la Calidad.

- **Prevención:** Evitar que se presentan elementos no conformes.
- **Detección:** Segregar elementos no conformes.
- **Corrección y Mejora:** Eliminar las causas de no conformidades.
- **Demostración:** Evidenciar objetivamente qué se han cumplido *todos los requisitos.*

La Norma ISO 9001-2008.

Las Normas ISO representan una guía para la implementación de un sistema de calidad. Es un sistema de principios y prácticas que se rigen por estándares internacionales, aplicables en cualquier lugar del mundo.

A continuación se muestra un modelo de procesos de un sistema de Calidad. *(ver gráfico 7).*

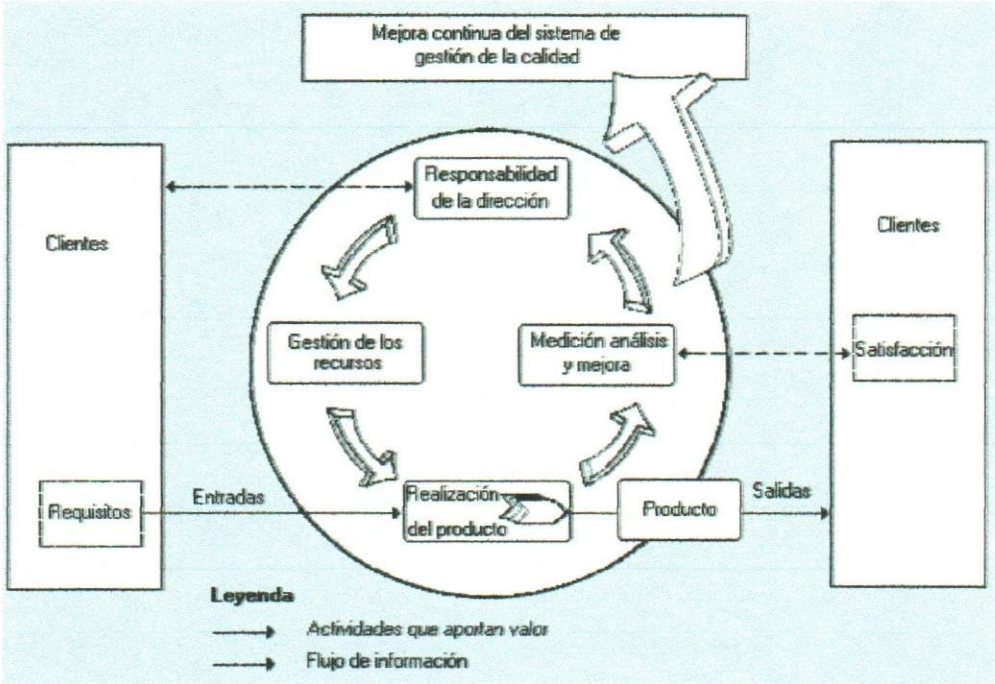


Gráfico 7. **Modelo de procesos de un Sistema de Gestión de la Calidad.**
Fuente: FONDONORMA

Beneficios de la implantación de un Sistema de Calidad.

No hay duda de los beneficios que puede aportar la normalización ISO 9000, ya que ofrece los mejores productos y permite prestar un servicio de calidad a los clientes, aunado a ello la capacidad de negociación se amplía ya que cada día gran cantidad de empresas exigen que sus clientes y proveedores estén certificados con estándares de calidad internacionales.

No todas las empresas están en disposición o cumplen las condiciones para implantar las normas ISO 9000, se requiere más que experiencia empresarial, cobertura del mercado según el tipo de producto o servicio que se ofrece.

Objeto y campo de aplicación de la Norma.

La Norma específica los requisitos de un sistema de calidad aplicable a una organización, para ello:

- Necesita demostrar su capacidad de suministrar de forma consistente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

- Debe conseguir la satisfacción del cliente a través de la aplicación efectiva del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el asegurarse de la conformidad con los requisitos del cliente y los requisitos reglamentarios que le sean aplicables.

Requerimientos de la Norma.

Los requisitos o condiciones previos para la implantación de un sistema de calidad.

La organización debe establecer, documentar, implantar, mejorar y mantener continuamente la eficacia de un sistema de gestión de calidad de acuerdo con los requisitos que exige la Norma a nivel internacional. La organización debe:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación.

- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.

- Determinar los métodos y criterios requeridos para asegurar el funcionamiento efectivo y el control de los procesos.

- Asegurar la información necesaria y los recursos disponibles para el seguimiento de los procesos.

- Medir, realizar el seguimiento y analizar estos procesos.

- Implantar las acciones necesarias para alcanzar los resultados *previstos y mejora continua de estos procesos.* (Fondonorma,2000)

Se gestionan los procesos de acuerdo a las exigencias de la Norma.

Requerimientos de la documentación.

La documentación del sistema debe incluir:

- Declaraciones documentadas de una política de la calidad y objetivos de la calidad.

- Un manual de calidad.

- Los documentos requeridos en esta Norma Internacional.

- Los documentos requeridos por la organización para asegurar el funcionamiento, el control y planificación efectiva de sus procesos.

- Los registros de la calidad requeridos para esta norma.

La extensión de la documentación de un sistema de gestión de la calidad, *depende de las características de la organización, entre otros:*

- La complejidad de los procesos y sus interacciones.

- El tamaño de la organización y las actividades que allí se realicen.

- La competencia personal.

Manual de calidad.

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya lo siguiente:

- El alcance del sistema de gestión de la calidad, abarcando el alcance, la justificación de cualquier exclusión.

- Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia de los mismos.

- La descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Control de documentos.

Los documentos requeridos para el sistema de la calidad deben controlarse. Los registros de calidad son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos dados en el Control de los Registros de la Calidad. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios:

- Para aprobar la idoneidad de los documentos antes de su edición.

- Para revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario así como para llevar a cabo su reaprobación.

- Para asegurar que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.

- Para asegurar que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles para su uso.

- Para asegurar que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.

- Para asegurar que se identifican los documentos de origen externo y que se controla su distribución.

- Para evitar el uso no intencionado de los documentos obsoletos, y para aplicarles una identificación adecuada en el caso que se mantengan por una razón cualquiera.

Control de registros de calidad.

Deben establecerse y mantenerse registros de calidad para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como del funcionamiento efectivo del sistema de gestión de la calidad. Los registros de la calidad deben permanecer legibles, fácilmente identificables y deben ser recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, legibilidad, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y eliminación de los registros de calidad. (Fondonorma, 2000).

CAPITULO IV
MARCO METODOLÓGICO

El presente Trabajo Especial de Grado corresponde a la Especialización de Desarrollo Organizacional y está relacionado con el diagnóstico organizacional derivado de un cambio que se está produciendo, en Corporación Hosmédica, C.A con la implementación de la Norma ISO 9001-2008, para identificar la existencia o no de resistencia al cambio ante esta circunstancia.

En toda investigación es necesario señalar las estrategias metodológicas que dieron respuestas a este estudio diagnóstico ante la implementación de la norma

Para Balestrini (2006). El marco metodológico, es el momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir, descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir .los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados". (p.125)

4.1. Definición de Metodología de Investigación:

La metodología de investigación puede definirse como el *instrumento que une al sujeto con el objeto que deseamos investigar.*

Arias (2006) la define: "como el resultado analítico de los tipos de *investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección* de información." (p.9)

4.2. Tipo de Investigación.

El tipo de investigación hace referencia al nivel de transcendencia con la cual se estudia un fenómeno. Así pues el tipo de indagación indicará si se trata de una investigación exploratoria, evaluativa, descriptiva o explicativa.

Para este proyecto se eligió la investigación evaluativa ya que está asociada a la valoración, a la confrontación a juicio. Se entiende como la actividad realizada con el propósito de apreciar la mayor o menor efectividad de un proceso, en cuanto al cumplimiento de los objetivos.

En su forma de Investigación, la evaluación establece criterios específicos y claros que conduzcan al éxito del proceso, se recopila, la información, las pruebas y los argumentos de las muestras representativas que conforman la situación u objeto a evaluar, va a traducir la información y compara los criterios previamente establecidos y llegar a las conclusiones respectivas.

Definición de Investigación Evaluativa:

La investigación evaluativa puede definirse como la aplicación sistemática de aquellos procedimientos de investigación social para evaluar el concepto, diseño, implantación y la utilidad de los programas de intervención social.

> El problema se podría formular como un enunciado interrogativo acerca de la adecuación entre medios y fines o propósitos(...) En esta perspectiva, los medios instituciones, programas, proyectos, planes o intervenciones), son un conjunto de elementos organizados (sistemas abiertos) que interactúan con su entorno y que le proporcionan a éste, productos, servicios, aplicaciones o ideas, para alcanzar un

> fin o propósito (de salud, social, económico, cultural, ambiental o espiritual, entre otros) (...) Es uno de los tipos de investigación que más apropiadamente corresponde a los proyectos de aplicación en los programas de especialización. El diagnóstico del sistema de calidad de una empresa de servicios de información (Yaber y Valarino, 2007, p.9).

En esta investigación se orientó principalmente a hacer énfasis en *la utilidad del estudio, su realización y resultado. Tal como lo expresa* Suchman (citado por Correa, Puerta y Restrepo, 2003). Este tipo de investigación permite que las recomendaciones obtenidas del estudio *diagnóstico sean tomadas como predicciones a situaciones futuras.* (p.32).

En este caso se realizó el diagnóstico en Corporación Hosmédica, C.A *como un sistema, con lo cual se busco recoger información a través* de instrumentos confiables que permitieran obtener información de los problemas que ocurren dentro del sistema organizacional, ante la *inminente implementación de la Norma ISO-9001-2008.*

4.3. Diseño de la Investigación:

En atención a la modalidad del estudio, se considera el diseño de la investigación como el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuado de las técnicas de recopilación de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos, para así dar respuestas a las diferentes interrogantes que resulten de la misma. El diseño de investigación para este estudio es un diseño de campo no experimental, del tipo transeccional. En el diseño de campo no experimental se observan los hechos tal como lo constituyen, tomando en cuenta la interrelación dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en las mismas. Por otro lado, en los diseño del tipo transeccional la

recolección de datos se efectúa una sola vez y en un tiempo. (Balestrini, 2006, p.131-133).

Para Arias (2006) La Investigación de Campo. Es aquella donde la recolección de datos se realiza directamente de los sujetos que participan en la investigación, o de la realidad donde suceden los hechos, sin manipular ni controlar la variable, el investigador consigue la información pero no cambia las condiciones. (p.31).

Kellinger (citado por Sampieri, Fernández y Baptista, 2007) definen la Investigación no experimental en los siguientes términos: "En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos". (p.276).

En este tipo de investigación es imposible que podamos manipular las variables independientes. Observamos los fenómenos tal como se dan en su contexto y luego lo analizamos.

La presente investigación incluyó una estrategia documental y una de campo.

Con la primera se identifica el material teórico relacionado a la implementación de la Norma ISO y la resistencia al cambio, y con la segunda se efectúa el levantamiento de información con los miembros de la empresa, a través de un cuestionario, a fin de diagnosticar la situación actual e identificar si existe o no resistencia al cambio.

La investigación se dividió en cuatro (4) fases necesarias para su desarrollo y culminación. A continuación la descripción de cada fase:

Tabla 2. **FASE 1: Diagnóstico del Contexto Actual**

ACTIVIDAD	PRODUCTO
Reunión inicial con los líderes del proyecto de implantación de Cambio.	Identificar la situación crítica y las expectativas del cliente.
Conformación el Comité de Cambio.	Definir las personas responsables de los diferentes procesos conjuntamente con la líder del proyecto.
Preparación del Cronograma de Actividades y Responsables	Plan de Trabajo y cronograma del proyecto.

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 3. **FASE 2: Levantamiento de la Información**

ACTIVIDAD	PRODUCTO
Definición de los Instrumentos de Recolección de Información.	Identificar la situación crítica y las expectativas del cliente.
Aplicación de Entrevistas a: dos (2) Directores y dos (2) Gerentes. Observación Directa.	Conocer su disposición para la implementación del la Norma ISO *9001:2008. Observar aspectos* importantes del ambiente, del entrevistado.
Aplicación de Cuestionarios a los dieciséis (16) miembros que conforman distintos niveles de la organización.	Registrar la percepción de los encuestados acerca de la apertura de la organización hacia el cambio. Identificar las oportunidades de mejora en cuanto a los procesos: comunicación, cultura de cambio y liderazgo.

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 4. **FASE 3: Organización y Análisis del Proceso.**

ACTIVIDAD	PRODUCTO
Organización, procesamiento y análisis de la data.	Identificar la situación crítica y las expectativas del cliente
Aplicación de Entrevistas a: dos (2) Directores y dos (2) Gerentes.	Elaboración de los resultados obtenidos.
Establecimiento de los hallazgos.	Cono Identificar la situación crítica y las expectativas del cliente.

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 5. **FASE 4: Presentación de Resultados.**

ACTIVIDAD	PRODUCTO
Desarrollar las estrategias comunicacionales para la implementación de la norma ISO 9001:2008.	Plan de actividades comunicacionales de difusión del proceso de implantación de la Norma, para crear las condiciones adecuadas para la implementación exitosa del cambio.
Reunión con el cliente para la divulgación de los resultados obtenidos.	Documento con hallazgos, conclusiones y recomendaciones *para el proceso de cambio.*

Nota: Elaboración Propia.

4.4. La Población y Muestra.

Se entiende por población a la totalidad de elementos o cosas que se *consideran y por muestra a la porción de la población que se* selecciona para el análisis.

Para este estudio la población estuvo conformada por los miembros de *todos los niveles de la organización: directivos, gerencial* y administrativo, siendo el universo total es de dieciséis (16) personas.

Del total de la población se tomó una muestra, para aplicarles las técnicas que se utilizarían en el diagnóstico, cuatro (4) miembros pertenecientes a los niveles directivos y gerenciales: El Director General, el Director de Proyectos, el Gerente de Administración y el Gerente de Mercadeo para realizarles la entrevista. Y la población total de miembros para aplicarles el cuestionario. Debemos recordar que el diagnóstico fue realizado para determinar si existe o no resistencia al cambio ante la implementación de la Norma ISO 9001-2008.

4.5. Definición Conceptual y Operacional

Con el objetivo de estructurar claramente como debía ser el proceso de recolección de datos sobre las percepciones de los miembros de Corporación Hosmédica, C.A, a continuación se esquematizan el conjunto de elementos interdependiente que lo componen. En este sentido se aplicó el concepto de variable al conjunto de elementos críticos que permiten estudiar si existe resistencia al cambio en la implementación de la Norma ISO 9001-2008.

Definición conceptual

Tal como se ha mencionado se ha seleccionado la variable resistencia al cambio como objeto de estudio. Y esta se deriva de las percepciones de los miembros de Corporación Hosmédica, C.A que permitieron analizar si existe o no resistencia al cambio en la organización.

En términos generales, se determinará la existencia o no de resistencia al cambio por medio de unos indicadores. Estos debían ayudar a los administradores del cambio a determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el proceso de implantación, ya que a veces la percepción es contraria

a lo que se ve, puede que las cosas parezcan que están bien, pero la gente lo percibe de manera contraria. (García, 2005).

En referencia a la estructura de recolección de datos, para analizar la variable en cuestión se desagregó en dimensiones. A continuación se hará una descripción de cada una de ellas.

Tipos de Dimensiones

Diagnóstico de los factores individuales: Son las fuentes de *resistencia que residen en las características básicas humanas como* las percepciones, personalidades y necesidades de aquellos individuos.

Diagnóstico de los factores organizacionales: Son las fuentes de *resistencia asociadas a la organización, relacionadas con la percepción* que tiene el individuo de las mismas.

Dimensiones

- Factores individuales asociados al saber/conocer.
- Factores individuales asociados a la responsabilidad.
- Factores individuales asociados al querer/sentir/desear.
- Factores organizacionales asociados al proceso de cambio.
- Factores organizacionales asociados al proyecto.

Definición Operacional.

En función de definir la variable en la tabla 6 se presentan las dimensiones.

Tabla 6. **Tabla de Operacionalización de la Variable de Estudio.**

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Comunicación: proceso de carácter social que comprende todos los actos mediante los cuales los seres vivos se comunican con sus semejantes para transmitir o *intercambiar información.* **Cultura de Cambio:** patrón de valores, creencias, comportamientos y expectativas que comparten los miembros de una organización que dirigen las actividades para implementar el cambio. **Liderazgo:** proceso de influencia que se ejecuta sobre las personas, de tal modo que dirijan sus esfuerzos en forma voluntaria hacia la implementación del cambio con éxito.	**Factores individuales asociados a la Resistencia al Cambio.**	Conocimientos teóricos prácticos sobre el proceso de cambio.
		Reconocimiento.
		Conocimientos de las necesidades del cliente.
		Necesidad de cambio
		Responsabilidad de su propia conducta.
		Organización.
	Factores Organizacionales asociados a la Resistencia al Cambio.	Contribución.
		Voluntad de cambiar.
		Seguridad y confianza ante el cambio.
		Sensación de Urgencia
		Comunicación Organizacional
		Niveles de Participación
		Experiencias de cambios organizacionales.
		Entorno/ Contexto
		Proceso de ejecución
		Proceso de planificación (*estrategia*).

Nota: adaptado de Reyes y Velásquez (2003)

4.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información para la realización del diagnóstico.

En referencia a las técnicas e instrumentos de recolección de información Balestrini, (2006) explica lo siguiente:

> Se debe señalar y precisar de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuáles son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando particularidades y límite de cada una de estos, más apropiados atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permiten obtener y recopilar los datos que estamos buscando. (p.132).

Con la finalidad de explicar con suficiente especificidad los datos para esta investigación, se identificaron las técnicas e instrumentos de recolección de información en etapas que fueron claramente diferenciadas como son: la teórica, la metodológica y posteriormente la presentación del informe final de diagnóstico al cliente. En este sentido, se utilizaron técnicas para el análisis de las fuentes documentales que sustentan el marco conceptual de esta investigación.

Se empleó la entrevista estructurada, observación directa y el *cuestionario con el fin de conocer la percepción que tienen los miembros* de Corporación Hosmédica, C.A.

4.6.1. La Entrevista

Para realizar el diagnóstico se realizaron entrevistas estructuradas a los agentes claves en la organización, para sondear la situación actual y tomar las acciones a que diere lugar.

La entrevista es definida como la investigación establecida entre el investigador y el sujeto que se estudia con el fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes sobre el problema planteado. (Altuve, 2009, p.4).

Para Arias (2006):

> La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación "cara a cara", entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. (p.73)

Se estima que es un método más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener información más completa. A través de ella el investigador puede explicar el objeto del estudio y especificar la información que necesita, si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla en el momento, asegurándose de recibir una mejor respuesta.

Best (citado por Altuve, 2009) afirma: "Es también posible buscar la misma información por diversos estadios de la entrevista, obteniéndose la veracidad de la respuestas". (p.5).

Como técnica de recolección de datos la entrevista tiene muchas ventajas, es aplicable a toda persona, siendo muy útil en niños o en aquellas personas que tienen una limitación física que les dificulte proporcionar una respuesta escrita. También se usa en investigaciones acerca de aspectos psicológicos y donde se quiera profundizar sobre este tema, en la medida que el investigador lo crea conveniente.

4.6.1.1. Entrevista Estructurada:

Es llamada también formal o estandarizada. Se planean las preguntas en el mismo orden para los participantes quienes deben disponer de dos o más alternativas. Los comentarios iniciales y finales se formulan iguales en todas las situaciones. Para orientar mejor la entrevista se elabora un formulario que contenga todas las preguntas.

Para la realización de este estudio se elaboró una entrevista estructurada (ver anexo 1), con una guía de preguntas previas a explorar aspectos tales como: condiciones óptimas, obstáculos para la implementación del cambio, difusión de información con relación a la Norma ISO 9001-2008, actitud ante el cambio, valores, entre otros.

En la aplicación de la entrevista estructurada, se seleccionó una muestra representativa de cuatro (4) miembros del nivel directivo y gerencial de la organización con la finalidad de conocer sus opiniones y percepciones.

Las preguntas fueron revisadas por un experto en el área y apoyada por material bibliográfico especializado con el objeto de comprobar la validez y confiabilidad en las mismas.

Cada una de las entrevistas se realizó individualmente, con un total de doce (12) preguntas por cada persona, en las oficinas de Corporación Hosmédica, C.A, ubicadas en La Urbina a los siguientes miembros:

Tabla 7. ***Directivos Entrevistados.***

Cargo	Duración de la Entrevista
Director General	1 Hora y 50 minutos
Gerente de Administración	1 Hora y 30 minutos.
Director de Proyectos	1 Hora y 30 minutos.
Gerente de Mercadeo	1 Hora y 20 minutos.

Nota: Elaboración Propia.

Los entrevistados estuvieron atentos después que se le explicó la mecánica a seguir.

4.6.2. La Observación:

Es el registro de lo que ocurre en una situación clasificando y consignando los acontecimientos procedentes de acuerdo a un esquema previsto y según el problema objeto de estudio.

Al igual que otros métodos, previamente a la ejecución el investigador debe definir el objetivo que persigue, las condiciones que asumirá la observación y las conductas a observarse.

Al utilizarla hay que tomar en cuenta consideraciones. Como el método de recolección debe ser planificado para que reúna los requisitos de validez y confiabilidad. Se debe conducir de manera hábil y sistemática, diferenciando los aspectos importantes. Se requiere habilidad para establecer condiciones, de manera que se observen los hechos de manera natural, sin influencia del investigador y otros factores externos. Cuando se decide usar este método es un requisito esencial la preparación de los observadores, asegurándose a la confiabilidad de la información que se registre y se recolecte.

Durante la entrevista tres (3) de las personas entrevistadas se notaron con mucha disposición para responder las preguntas planteadas. Uno de ellos se mostró inquieto para dar respuesta a los aspectos tratados. La discusión se realizó en un grato ambiente de trabajo y cordialidad.

La consultora observó a los entrevistados (lenguaje corporal), solicito ejemplos que sustentasen sus afirmaciones, sobre el ambiente de trabajo, los procesos de comunicación y la interacción. Se plantearon aspectos contenidos en la información documental (organigramas, antecedentes de la empresa, valores de la organización) como soporte a la información suministrada.

Así mismo, la consultora percibió a las personas en Corporación Hosmédica, C.A como responsables, honestas, dinámicas y con deseos de superarse.

4.6.3. El Cuestionario:

El cuestionario es un instrumento de investigación. Se utiliza en el *desarrollo de una investigación de campo de las ciencias sociales*, es una técnica aplicada en la investigación de carácter cualitativa.

Arias (2006) lo define en los siguientes términos: "es la modalidad de *encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento* o formato contentivo de una serie de preguntas." (p.74).

El cuestionario aplicado en esta investigación para recabar los datos *que permitieron realizar el Diagnóstico Organizacional* en Hosmédica ante la implementación de la Norma ISO 9001-2008, se basó en el análisis contenido en T. A. Stewart "Rate Your Readiness to

Change", de la Revista Fortune de febrero de 1994. (p.106-110). (ver anexo 3).

A continuación se enumeran diecisiete (17) elementos establecidos por Stewart quienes miden la voluntad de cambio a través de:

El Patrocinio, el liderazgo, la motivación, la dirección, las mediciones, el contexto de organización, procesos y sus funciones, competidor referencia, experiencia previa de cambio o cultura de cambio, moral, innovación, la toma de decisiones, enfoque al cliente, recompensas, estructura, comunicación y jerarquía de la organización.

El autor trabajó con una escala del 1 al 3, asignando las siguientes categorías:

3= Alta
2= Media
1= Baja

Con base a Stewart, se edifico la encuesta tipo cuestionario.

La construcción del cuestionario pasó por diferentes etapas: *revisión de la literatura*, *borradores con inclusión de cuatro* (4) *nuevos* ítems, ajuste de la escala de medición para adaptar el cuestionario a los objetivos de este estudio.

En tal sentido, se paso a efectuar las adaptaciones de la herramienta, incorporando los cuatro (4) ítems generados por la consultora. Con el fin de comprender este estudio se definieron algunos términos, ya que son elementos clave dentro de esta investigación. Entre ellos se mencionan:

Escala: como es común en la investigación el uso de escalas, es importante definir el término para una mejor comprensión de lo que se pretende medir.

La escala puede define como una serie de ítems o frases que han sido seleccionadas cuidadosamente, de manera que constituyan un criterio válido, confiable y preciso de medir de alguna forma los fenómenos sociales. (Tamayo, 2005).

Ítem: un ítem es una frase o proposición que expresa una idea positiva o negativa respecto a un fenómeno que nos interesa conocer. (Moreno, 2009).

Las Escalas Aditivas: son aquellas que están constituidas por una serie de ítems ante las cuales se solicita la reacción que tiene el sujeto objeto de investigación. A cada una de las respuestas se le da una puntuación favorable o desfavorable. La suma algebraica de las puntuaciones obtenidas en las respuestas de los encuestados a todos los ítems da una puntuación total que se entiende como representativa de su posición bien sea favorable o desfavorable, con relación al fenómeno que se mide. Varios Autores (citado por Moreno, 2009).

La Escala de Likert: esta escala fue desarrollada por el sociólogo Rensis Likert en el año de 1932. Es también llamada de los métodos de los rangos sumarizados. Se considera como una de las escalas más flexibles y populares para medir actitudes. Consiste en un conjunto de afirmaciones, juicios y preguntas frente a la cual el individuo expresa su reacción.

Los ítems califican el objeto actitudinal. Para ello, se ubica en una escala de puntos que se le presentan de forma de continuos. (Moreno, 2009).

La continuidad varía entre una máxima favorabilidad hasta una máxima desfavorabilidad.

El cuestionario de este diagnóstico contiene veinte (20) ítems asociados a determinados aspectos de la empresa: comunicación, cultura de cambio y liderazgo. Su objetivo fundamental es registrar la percepción de los encuestados acerca de la apertura de la organización al cambio.

Cada afirmación estuvo estructurada por una escala tipo Likert con cuatro (4) alternativas de respuestas, que van desde 1 (Nunca), 2 (A veces), 3 (Con Frecuencia) y el 4 (Siempre).

Con la finalidad que el individuo seleccionará, cuál de las alternativas era la que más se asemejaba a su opinión. El instrumento se compuso de una hoja donde se encuentran el propósito del mismo, las instrucciones de llenado y los veinte (20) ítems correspondientes a las dimensiones que se van a medir. (ver anexo 3).

4.7. Validez y Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos.

Las propiedades más importantes de un instrumento de recolección de datos son la validez y la confiabilidad.

Hernández, Fernández y Baptista (2007) define "la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p. 243).

Para Nunnally, Kelinger y Lee (citado por Hernández y Landero, 2006) "la validez se refiere al grado en el cual se logra el propósito para el cual fue elaborada la prueba". (p.163).

Dependiendo del propósito con el cual se diseña un instrumento de medición, existen diferentes tipos de validez:

Validez de Contenido: este tipo de validez busca determinar si los ítems del cuestionario representan el constructo o dominio que se quiere medir. El grado de validez de contenido de un instrumento se obtiene cuando se determina hasta qué punto los conceptos que explican ese conducto hacen la prueba válida.

Validez de Criterio: en esta validez el investigador correlaciona su medición con el criterio adoptado en la investigación. Es posible generalizar los resultados obtenidos en la prueba, a los puntajes que se obtendrán después en una conducta predicha, denominada criterio.

Validez de Constructo: se aplica utilizando un procedimiento denominado "*análisis de factores*" *mediante análisis de factores*" mediante análisis estadístico y uso de recurso informático. Saber si la prueba es lo suficientemente válida que nos permita conocer que otros instrumentos, que *midan lo mismo*, *obtengan resultados similares a los del cuestionario*.

La validez del instrumento de recolección de la presente *investigación*, *se realizó a través del análisis de contenido*, *es decir*, se determinó cual de los ítems del instrumento fueron representativos del dominio o constructo que se desea medir. (Hernández y Landero, 2006).

Se procedió a la consulta de expertos en el área de Desarrollo Organizacional, quienes recomendaron el ajuste de la escala de la

herramienta que se trabajara con cuatro (4) alternativas en vez de tres (3), adaptándolo a la realidad de Corporación Hosmédica, C.A la cual es una empresa pequeña, con un número reducido de trabajadores. Se adecua al objeto de estudio de esta investigación que mide exactamente aquellos elementos que reconocen si hay o no voluntad de cambio.

La confiabilidad es la capacidad de los instrumentos para obtener resultados iguales en diferentes mediciones. El instrumento será confiable si se obtiene el valor de la variable que se está midiendo.

Los instrumentos de medición tienen una medida de confiabilidad que arroja un coeficiente llamado de Alfa Cronbach que puede oscilar de 0.00 a 1.00. DeVelis (citado por Hernández y Landero, 2006)

A objeto de garantizar la confiabilidad del instrumento, se calculo con el programa estadístico SPSS el coeficiente de Cronbach arrojando un valor de 0.782, resultado "respetable" para su aplicación en este estudio diagnóstico.

Dados los resultados se procedió a la aplicación del cuestionario a *dieciséis (16) personas.*

4.8. Procesamiento de la información.

Una vez recolectados los dieciséis instrumentos con la información, se realizó la tabulación y el procesamiento de los datos:

- Se codificaron cada uno de los ítems por categoría.
- Construcción de una "Matriz de Datos donde se vaciaron y *procesaron los datos. Estos cálculos se realizaron con el software*

estadístico SPSS 14, el cual permitió la realización de tablas con datos estadísticos, con frecuencias relativas, frecuencias absolutas, media aritmética y desviación estándar.

- Se agruparon los ítems con criterios de favorable, con frecuencia (3) y siempre (4) o desfavorable, nunca (1) y algunas veces (2), de acuerdo a la estimación de los puntos, máximos, mínimos y medios.

- A partir de la agrupación y procesamiento de los ítems, se *realizaron los gráficos de barras, que permitieron una mejor* visualización de los resultados.

4.8.1. Análisis Cuantitativo y Cualitativo:

Información Documental:

En el análisis de la revisión de documentos relativo a material *informativo de Corporación Hosmédica, C.A a través de página* web, catalogo de productos, cronograma para la implementación de la norma, se obtuvo información.

Del análisis de estos documentos se percibió que no existe un trabajo de difusión de la imagen de Corporación Hosmédica, C.A, aún cuando tienen una sólida cartera de cliente; igualmente no existe información que indique una estrategia de negocio acorde con sus planes de mejoramiento de calidad y expansión del negocio.

En cuanto a los aspectos organizacionales se observó, mucha rotación de personal sobre todo en cargos administrativos, según lo mostraron los indicadores de gestión.

- Los procesos comunicacionales deben mejorarse, sobre todo de arriba hacia abajo y respetar los canales de comunicación.

- El proceso de difusión de la implantación de la Norma ISO 9001:2008 ha sido lento y no se ha informado poco al respecto.

- Los entrevistados consideran que otros beneficios adicionales que obtendrían con la normalización, además de la certificación serían: mayor organización, proyección internacional, mejor servicio y ser reconocidos aún más por los productos.

En tal sentido, a través de las respuestas de los entrevistados, los *miembros de Corporación Hosmédica, C.A, argumentaron que la* organización tiene muchas fortalezas para seguir adelante en el proceso de normalización. La principal fortaleza es el recurso humano de la *organización.*

No todos los directivos conocen en detalle aspectos básicos sobre *lo que es un sistema de calidad. Aunque se plantearon asistir de forma* voluntaria al taller que dicta FONDONORMA, como requisito indispensable para obtener la certificación.

En algunos participantes como el Gerente de Ventas y la Líder del Proyecto de percibió un excelente dominio y manejo de información referida a la Norma Covenin.

Ahora bien, como parte de las fuerzas que apoyaron la implementación de la Norma, algunos miembros tienen como idea a futuro certificar toda la organización.

Sin embargo, existió discrepancia entre la opinión de los miembros ya que unos están apoyando claramente el proyecto de cambio, mientras que en otros entrevistados se vislumbró claramente la sensación de no creer en una transformación o cambio en la organización.

Pudo verse entonces la incertidumbre y cierta Resistencia de algunos directivos con respecto al proceso de cambio, al enfocar sus respuestas a la influencia negativa del entorno como los factores políticos y socio-económicos.

Específicamente, como parte de los resultados del análisis de la entrevista, entre las categorías que constituyen obstáculos o problemas se encuentran en resumen los siguientes:

1. Desconocimiento de la misión, visión y valores de la organización.

2. Comunicación casi inexistente entre los distintos niveles de la organización.

3. Incertidumbre ante el cambio.

4. Desinformación con respecto a la Norma ISO 9001-2008.

5. Responde el interés de certificarse más a un requisito para expandirse que para mejorar procesos y realizar "buenas prácticas".

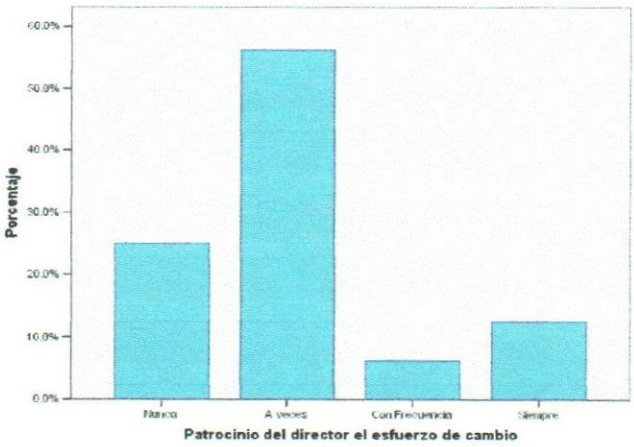
Observación Directa:

Los resultados obtenidos de la observación directa de los involucrados en el proceso de implementación de la Norma, arrojó lo siguiente:

- Se denoto falta de compromiso, al llegar tarde a la entrevista como parte importante del proceso de diagnóstico.
- Reducido espacio físico de las oficinas, si se toma en cuenta que la empresa se encuentra en un proceso de expansión y requiere contratar más personal.
- Ambiente de informalidad entre supervisores y supervisados.
- El personal administrativo y operativo se mostro puntual y responsable.
- El trato con el cliente y proveedores fue amable y cordial.
- Los miembros de Corporación Hosmédica, C.A se mostraron ansiosos de conocer más información acerca de la Norma ISO 9001-2008.

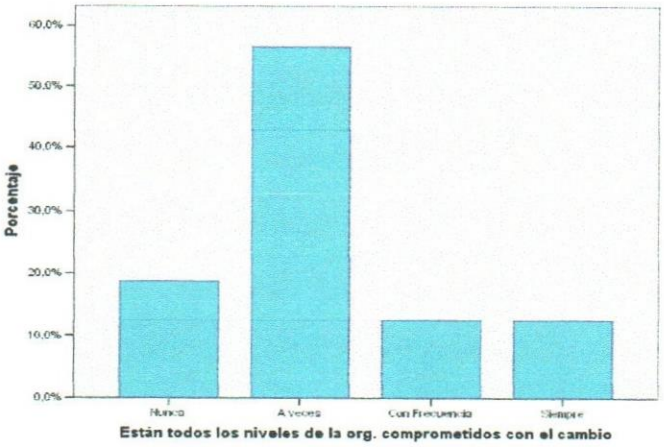
CAPITULO V
ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Ítem 1/ Participa algún director el esfuerzo de cambio.



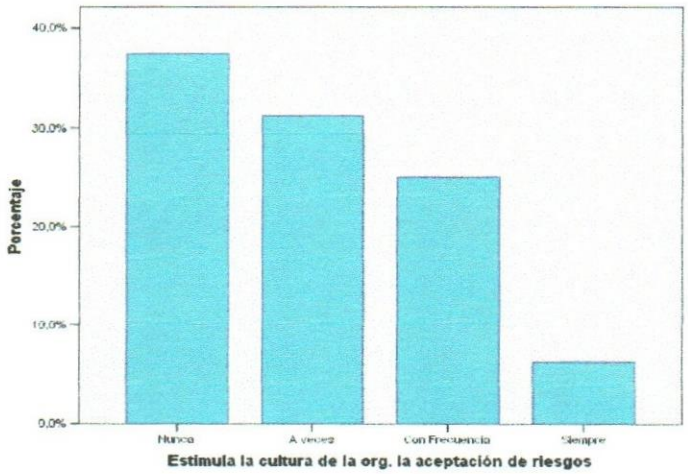
Los resultados en este enunciado arrojan que un 56,3% de los encuestados consideran que a veces lo directores patrocinan el esfuerzo de cambio.

Ítem 2/Están todos los niveles de la organización están comprometidos con el cambio.



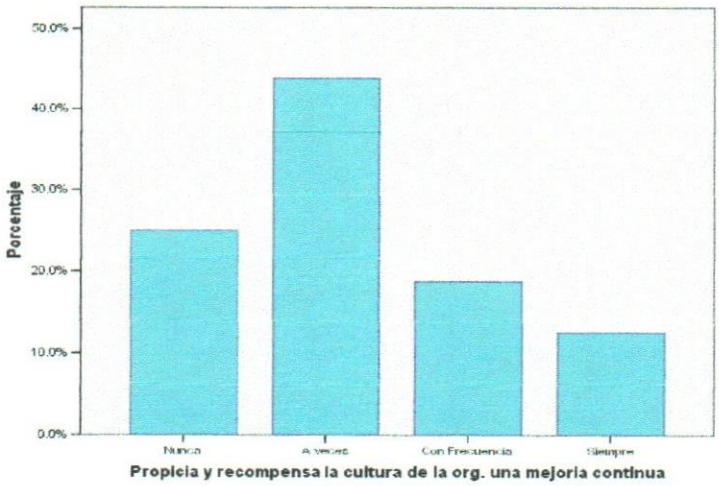
Para el 56,3 % de los encuestados a veces suelen estar comprometidos todos los niveles de la organización con el cambio.

Ítem 3/ Estimula la cultura de la organización la aceptación de riesgos.



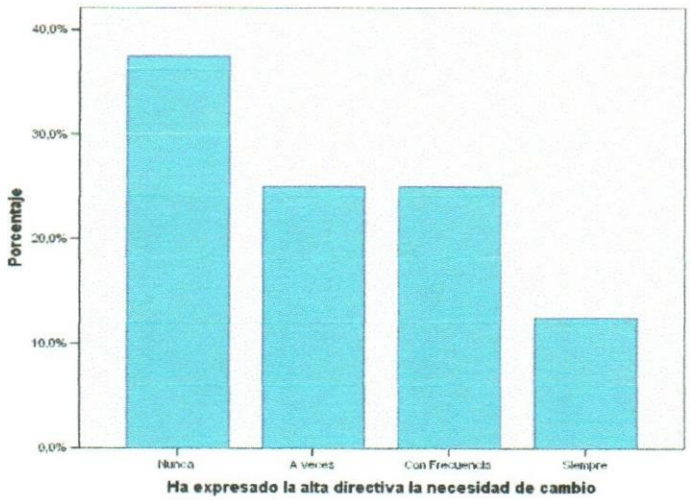
El 38 % de los encuestados indican que la cultura organizacional nunca ha estimulado la aceptación de riesgos, seguido por un 31,3 % que indican que sólo a veces y un 25 % que a veces la estimula

Ítem 4/ Propicia y recompensa la de organización una mejoría continua.



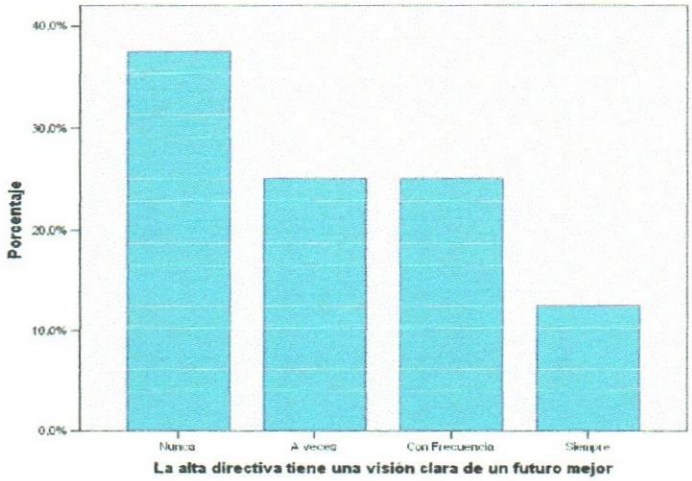
Los resultados en este ítem muestran que un 43,8 de los encuestados opinan que a veces la cultura organizacional propicia y recompensa la mejoría continua.

Ítem 5/ Ha expresado la alta directiva la necesidad de cambio.



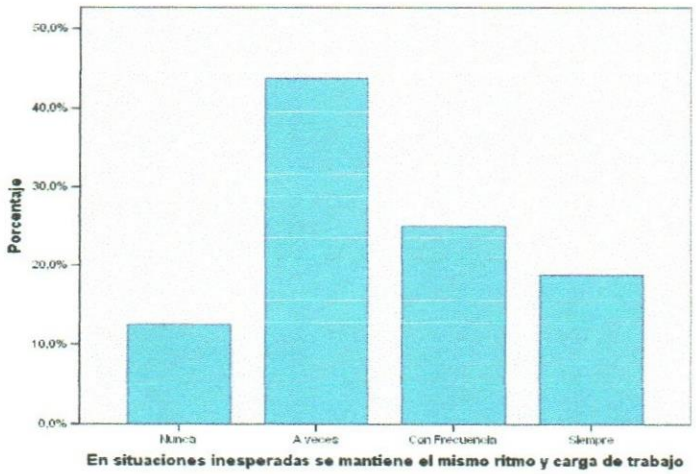
Un 38 % de los encuestados percibe que la alta directiva nunca ha expresado un necesidad de cambio. Aunque un 50 % se ubican en los valores medios, es decir, a veces y con frecuencia.

Ítem 6/ La alta directiva tiene una visión clara de un futuro mejor.



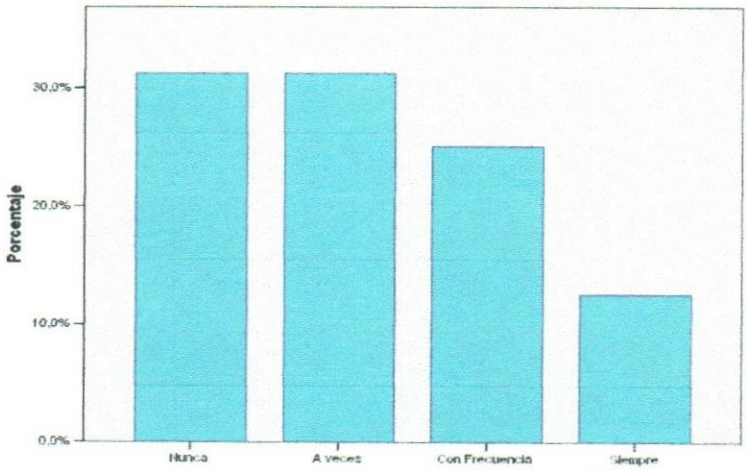
El 38% de los encuestados indican que la Alta Directiva nunca tiene o ha tenido una visión clara de un futuro mejor. Cabe destacar que el 50% de la población se encuentran en los valores medios.

Ítem 7/ En situaciones inesperadas se mantiene el mismo ritmo de y carga de trabajo.



Para el 44% de los encuestados a veces se mantiene el mismo ritmo y la carga de trabajo en situaciones inesperadas.

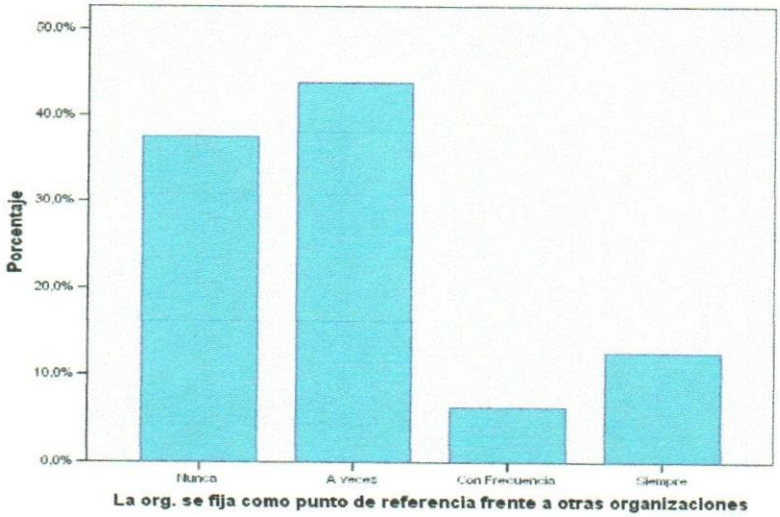
Ítem 8/ El esfuerzo de cambio se respalda con otras actividades.



El esfuerzo de cambio se respalda con otras actividades

Los resultados arrojan que un 60% de los encuestados manifiestan una percepción desfavorable en cuanto al respaldo de otras actividades de cambio.

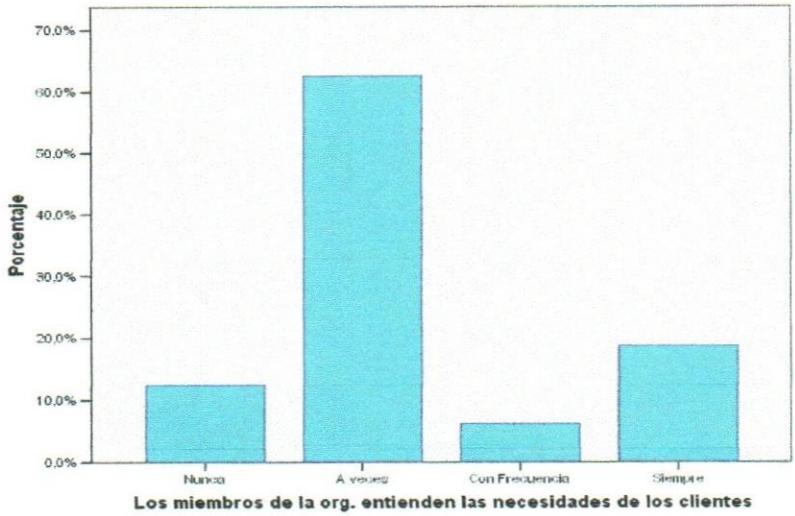
Ítem 9/ La organización se fija como punto de referencia frente a otras organizaciones.



La org. se fija como punto de referencia frente a otras organizaciones

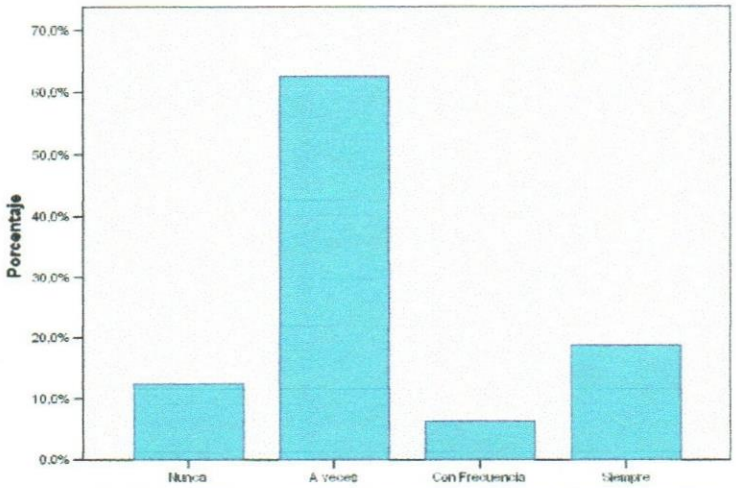
Un 44% opina que a veces la organización se fija como punto de referencia frente a otras organizaciones.

Ítem 10/ Los miembros de la organización entienden las necesidades del cliente.



El 63% de los encuestados manifiesta que a veces entienden las necesidades de los clientes.

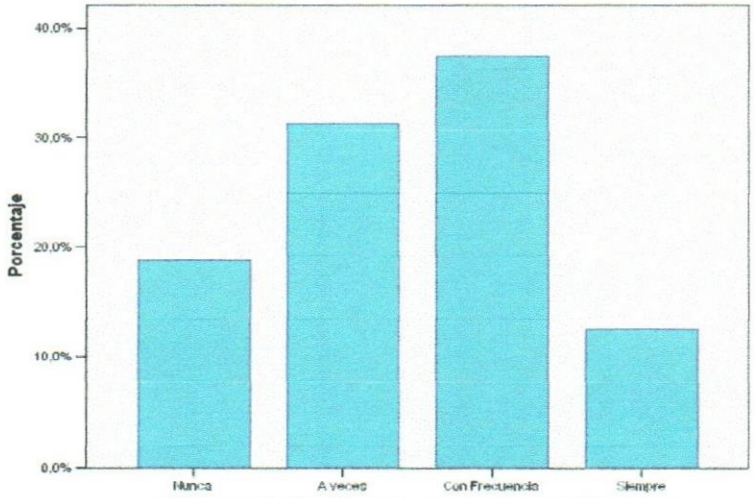
Ítem 11/ La organización recompensa a los individuos o equipos por su talento innovador y por la búsqueda de la raíz de los problemas.



La org recompensa a los individuos o equipos por su talento innovador y por la búsqueda de la raíz de los problemas

El 63% de la población encuestada percibe que sólo a veces, la organización recompensa a sus colaboradores por su talento innovador y por la búsqueda de la raíz de los problemas.

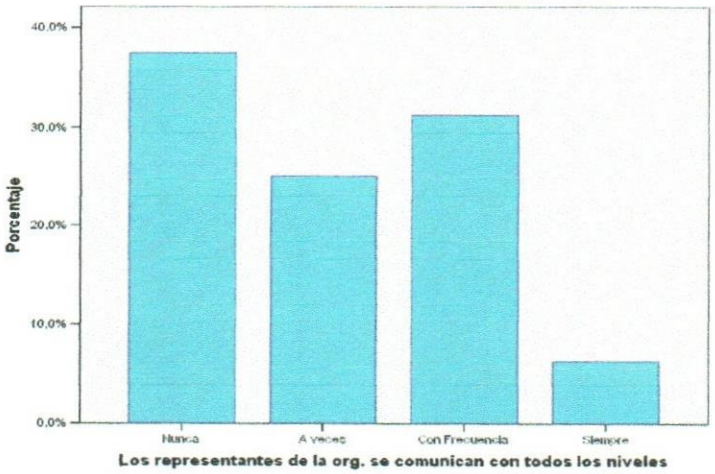
Ítem 12/ Existe una distribución equitativa entre tareas y asignaciones.



Existe una distribución equitativa de tareas y asignaciones

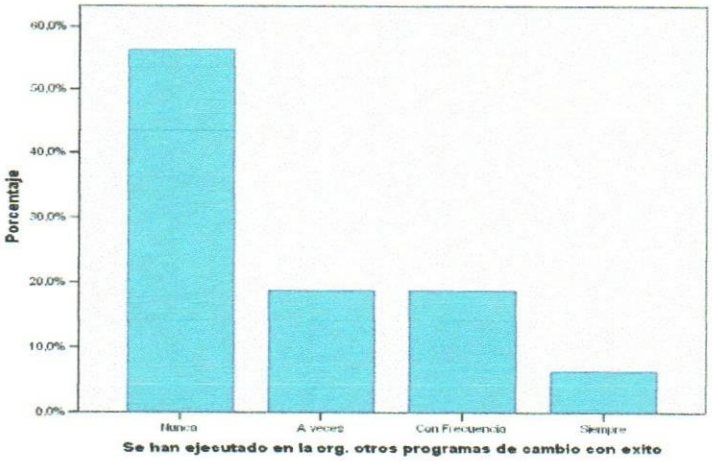
El 38% de los encuestados percibe que con frecuencia existe una distribución equitativa de las tareas y asignaciones.

Ítem 13/ Los representantes de la organización se comunican con todos los niveles.



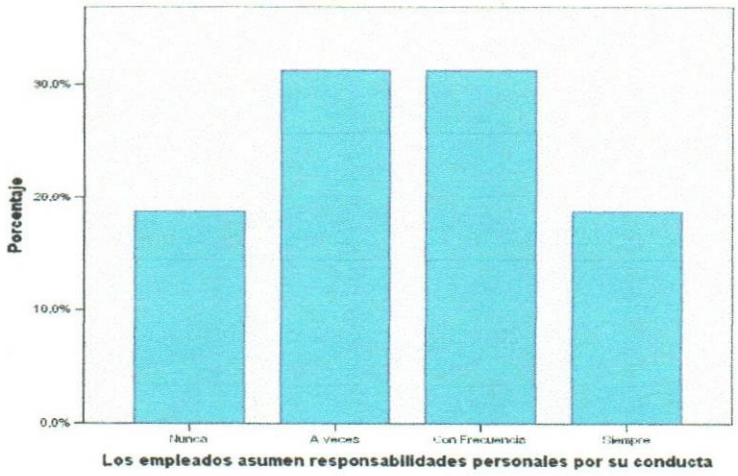
Los resultados de este enunciado indican que el 38 % de los encuestados perciben que los representantes de la organización nunca se comunican con todos los niveles de la organización.

Ítem 14/ Se han ejecutado en la organización otros programas con éxito.



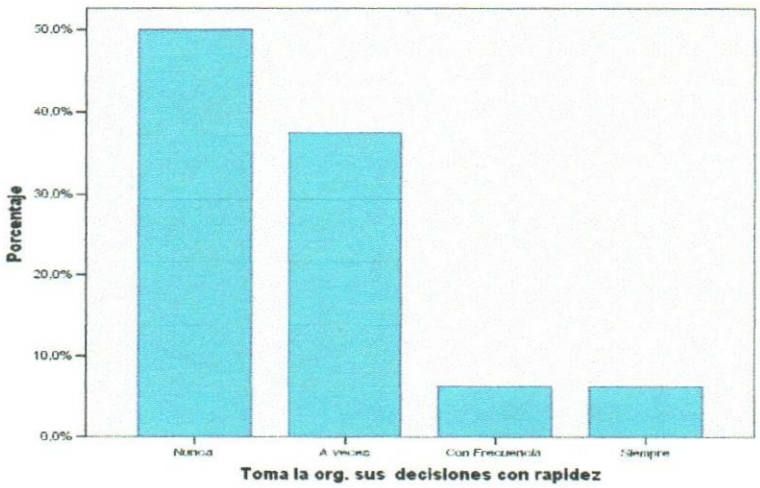
El 56 % de los colaboradores de Corporación Hosmédica indican que nunca se han ejecutado con éxito otros programas de cambio en la organización.

Ítem 15/ Los empleados asumen responsabilidades personales por su conducta.



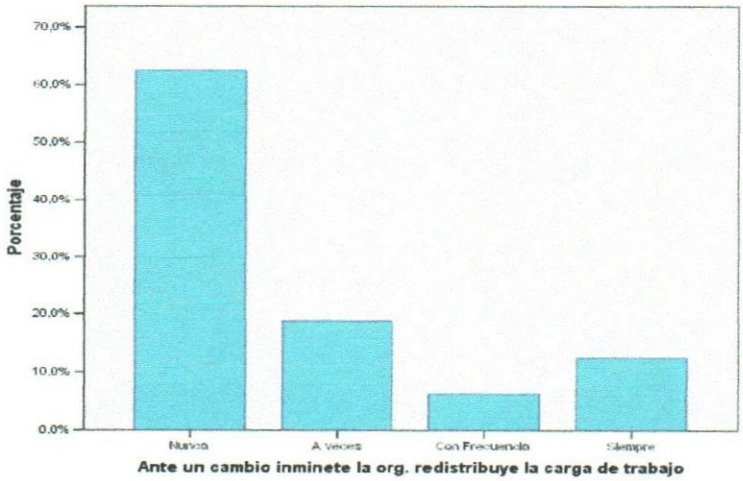
Un 31 % percibe que con frecuencia los empleados asumen las responsabilidades personales por su conducta y otro 31 % indica que con frecuencia sucede.

Ítem 16/ Toma la organización sus decisiones con rapidez.



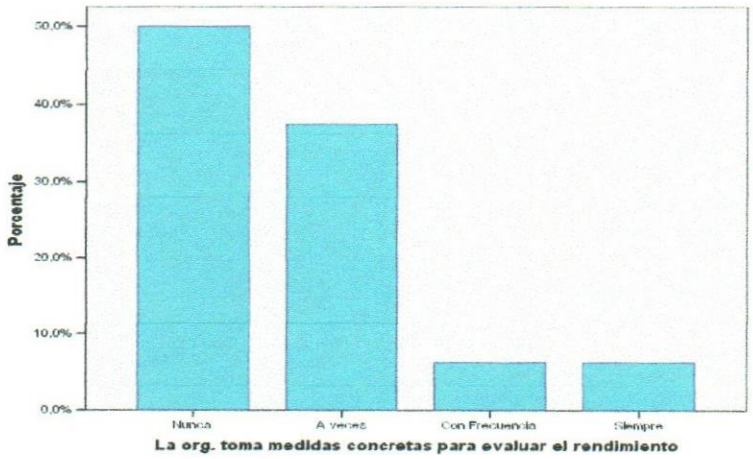
El 50% percibe que la organización nunca toma con rapidez las decisiones.

Ítem 17/ Ante un cambio inminente la organización redistribuye la carga de trabajo.



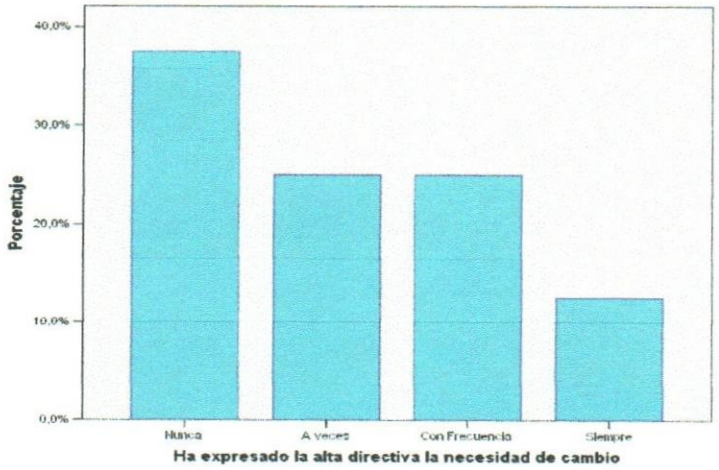
El 63% percibe que ante un cambio inminente la organización nunca redistribuye la carga de trabajo.

Ítem 18/ La organización toma medidas concretas para evaluar el rendimiento.



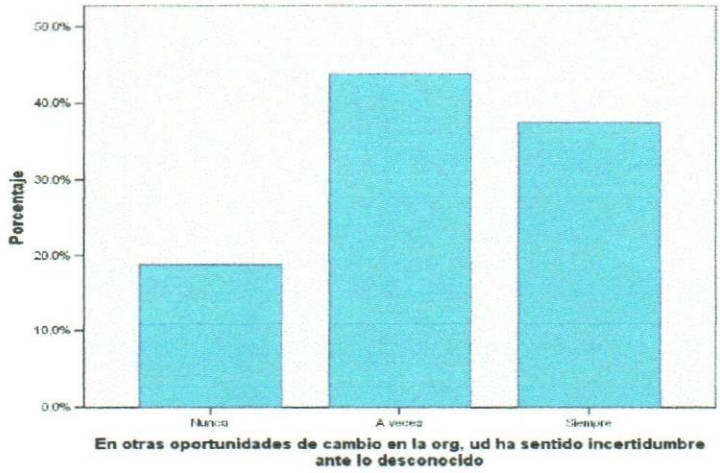
Un 50 % percibe que nunca la organización toma medidas concretas para evaluar el rendimiento.

Ítem 19/ ha expresado la alta directiva la necesidad de cambio.



Un 38 % de los encuestados percibe que la alta directiva nunca ha expresado una necesidad de cambio. Aunque un 50 % se ubican en los valores medios, es decir, a veces y con frecuencia.

Ítem 20/ En otras oportunidades de cambio en la organización usted ha sentido incertidumbre ante lo desconocido.



Un 44% de los encuestados indica en otras oportunidades de cambio en la organización a veces ha sentido incertidumbre ante lo desconocido.

HALLAZGOS

Del análisis de resultados se pudo sintetizar la siguiente percepción de los encuestados:

Item1: en el ítem 1 se observó indicios de una baja disposición de apoyar cualquier iniciativa de cambio, ya sea de la Dirección, de distintos niveles y de la cultura organizacional.

Ítems 2, 4, 11, 12,17: en estos ítems hubo una tendencia en la organización a la casi inexistencia de recompensa, que estimulen la mejora continua en el ámbito organizacional.

Ítems 5, 6: en los ítems 5 y 6, la Alta Gerencia presento un grado de conciencia mínima de la necesidad de cambio y un futuro mejor.

Ítems 7, 8,16: en los ítems 7 y 8 se dedujo que la sensación de urgencia en la implantación del cambio, esta difusa en la organización y no responde a este aspecto en el cual se basan algunos autores.

Ítem 9: en este ítem se percibió la ausencia o interés limitada de establecer comparaciones con otras empresas del sector (Benchmarking).

Ítem 10: se observó en este ítem una orientación al conocimiento de las necesidades del cliente de material médico descartable.

Ítem 3,19: en estos ítems no se sugirió la necesidad de cambio en la organización.

Ítem 18,12: en los ítems 8 y 12 hubo una tendencia en la organización a percibir que las tareas y funciones son distribuidas

equitativamente. Por otro lado, se percibió que la organización no evalúa el rendimiento.

Ítem 15: en este ítem los encuestados se vieron responsabilizándose por su propia conducta, a la vez de experimentar incertidumbre ante lo desconocido. Lo cual denota una reacción natural tomando en cuenta los rasgos culturales.

Ítem 14: en ítem 14 se constató la inexperiencia previa en la ejecución de programas de mejora continua en la organización.

Ítem 13: para finalizar, en este ítem hubo indicios de percepciones encontradas o contradictorias con respecto a la comunicación fluida entre todos los niveles de la organización, elementos muy importantes ante cualquier iniciativa de cambio.

CAPITULO VI
CONCLUSIONES

Cuando las organizaciones deciden iniciar un proceso de implementación de la Norma ISO, parecen tener claro los objetivos que las motivan, los cuales generalmente son optimizar los procesos, mejorar la calidad de servicio y adaptarse al ritmo de la dinámica organizacional en estos tiempos de globalización. Sin embargo, con frecuencia se olvidan de que la inmersión en un proceso como este no resuelve por si solo las deficiencias estructurales que tenga la organización, pues dada la complejidad de este cambio, sino se logran manejar cada uno de los aspectos que abarcan este proceso, dicho cambio en vez de convertirse en un beneficio, puede convertirse en una situación problemática muy seria.

Todo cambio como en el transcurso de esta investigación implica una etapa de transición, la cual puede acortarse o ampliarse, dependiendo de las estrategias que asuman los encargados de dirigir el cambio, también pudiendo aumentar o disminuir los costos totales que generen la implantación.

Ante este tipo de cambio organizacional, debe asumirse como normal la Resistencia al mismo, es decir que los individuos afectados o involucrados muestren reacciones conscientes o inconscientemente ante los efectos que este produzca. Por más beneficiosa que parezca la implementación de la Norma ISO para la organización, no es asumido por todos de la misma manera independientemente del nivel que se ocupa en la organización.

La clave ésta que la organización que implemente un cambio, obtenga el mayor provecho de la Resistencia que esta puede representar un indicativo de aquellos aspectos donde se está fallando y generar un proceso de retroalimentación para mejorar las condiciones de todos los miembros. La presencia de mucha o poca Resistencia al Cambio, dependerá de las características de la organización objeto del proceso, los individuos que la integran y las estrategias utilizadas para enfrentarlas y manejar las distintas reacciones.

Por las características de Corporación Hosmédica, C.A de empresa familiar, implementar la Norma ISO 9001-2008, no es un objetivo fácil si se toma en cuenta el ambiente de informalidad que existe dentro la misma.

La organización presenta en líneas generales Resistencia al Cambio ante el desarrollo del proceso, lo que parece demostrar que los administradores del cambio no aplicaron un manejo adecuado.

No hay una estrategia para manejar la resistencia ante la incertidumbre de los involucrados ante lo desconocido.

La Alta Gerencia ha modelado poco soporte y acompañamiento para la implementación de un programa de mejoramiento continuo como lo es la Norma ISO 9001-2008.

Se intenta utilizar un cambio significativo como lo es la implementación de la Norma ISO 9001-2008 sin un modelo planificado de cambio.

Además, a lo largo del proceso Corporación Hosmédica, C.A, no manejó una campaña informativa donde les mostraran a sus miembros

las ventajas de la certificación. La empresa no parece haber orientado sus esfuerzos hacia este rumbo, pues las personas afectadas manifiestan en líneas generales no haber recibido la información a tiempo.

La inexistencia de comunicación y flujo de información a lo largo del proceso, no les otorgó a los involucrados un sentido de propósito compartido, lo que dificulto el ejercicio de acciones específicas para el logro de los objetivos.

Esto podría ser un reflejo de que las personas que pertenecen a la *organización no experimentan identificación con la misma.*

Otro factor que parece haber contribuido a la Resistencia al Cambio, *es que en Corporación Hosmédica C.A, no se ha ejecutado* ningún proceso de cambio, antes del proyecto de implementación de la Norma ISO, que diera algún indicio de cómo se desarrollaría el mismo.

- *Las empresas familiares pueden ser exitosas, si se llevan a cabo estrategias propias del negocio, que van mucho más allá de los intereses personales y los afectos, haciendo una distribución de responsabilidad y poder.*

RECOMENDACIONES

Corporación Hosmédica, C.A debe tomar acciones concretas que le permitan *aumentar los niveles de apoyo, disposición y participación hacia* las iniciativas de cambio, entre ellas la que ocupa esta investigación: La implementación de la Norma ISO 9001-2008, en este sentido; se sugiere:

- Operacionalizar en detalle todas las observaciones que se han realizado durante este proceso.

- Definir una estrategia para mejorar u optimizar cualquier observación que resulte del consenso de todos los participantes en la implantación del cambio.

- Aplicar un plan con estrategias de comunicación, que abarque todos los niveles organizacionales, y permita familiarizarse con la Norma ISO 9001-2008.

- Mejorar los procesos comunicacionales dentro de la organización, no solo para la exitosa implantación de la Norma, sino también para lograr los objetivos del negocio.

- Sensibilizar a los miembros de la organización, acerca de los beneficios de implantación de la Norma y hacerlos participes de estos cambios, convirtiéndoles en multiplicadores de las mejoras que se han realizado mediante el proceso, antes de realizar de manera formal el Taller que exige FONDONORMA.

- Planificar la medición del impacto del taller de la Norma ISO, entre los miembros de Hosmédica y hacer seguimiento al aprendizaje del mismo, de manera que se logre la internalización y un cambio de cultura.

- Adoptar esta investigación como marco de referencia para aplicar este tipo de proyectos que tienen gran alcance entre la población de la organización, más si pretende obtener la certificación ISO para otras áreas de la Corporación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Altuve, H. (2009). *Instrumentos de Recolección de Información.* Taller de trabajo, Universidad Experimental Simón Rodríguez. Caracas.

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación.* Caracas: Editorial: Episteme.

Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación. Caracas: Editorial Consultores Asociados OBL.*

Bennis, W. (2001). *Desarrollo Organizacional.* México: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.

Correa, S., Puerta A. y Restrepo B. (2003). *Investigación Evaluativa. Colombia: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación* Superior.

Cummings, T.G y Worley C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio. México: Ediciones Thomson.*

French, W.L. y Bell, C.H. (2004). *Desarrollo Organizacional.* México: Editorial Prentice-Hall.

French, W.L., Bell, C.H y Zawacki R. (2007). *Desarrollo Organizacional. Transformación y Cambio. México: Editorial McGraw-Hill.*

FONDONORMA VENEZOLANA (2000). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Caracas.*

García, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico del cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. Estudios Gerenciales de la Universidad ICESI, 96 57-105.

Gómez, G. (2006).*¿Son iguales todas las empresas familiares?*. Colombia: Editorial Norma.

Guizar, R. (2001). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. México: Editorial McGraw-Hill.

Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.

Kotter, John P. (1996). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Boston:* Harvard Business School.

Landero R. *y* González M. (2006). *Estadística con SPSS y Metodología de la Investigación*. Caracas: Editorial Trillas.

López, S. (2006). *Implantación de un Sistema de Calidad. Los diferentes Sistemas de Calidad existentes en la organización*. España: Editorial: Ideaspropias.

Moreno, N. (2009). *Diagnóstico sobre los niveles de satisfacción laboral en PROFAM*. Trabajo de grado de especialización no publicado, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Neubauer, F. y Lank, A. (2000). *La Empresa Familiar como dirigirla para que perdure*. España: Editorial Deusto.

Poza, E. (2006). *Empresas Familiares*. México: Editorial Thomson.

Quesada, M. y Vila W. (2007). *Estudio de Trabajo*. Colombia: Editorial Instituto Tecnológico Metropolitano.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice-Hall.

Sabina, C. (2004). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Sampieri, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill.

Santoro, A. (2006). *El liderazgo generacional en las empresas familiares y como afecta su dirección en la cultura de la organización*. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Tamayo, M. (2005). *Metodología Formal de la Investigación Científica*. *México: Editorial Limusa*.

Udaondo, M. (2003). *Gestión de Calidad*. España: Ediciones Díaz de *Santos*.

Yaber G. y Valarian E. *Revista Informe de Investigaciones Educativas, Vol. XXI, año 2007*.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE MEDIOS ELECTRÓNICOS

Acosta, C. (2006). *Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. Extraído el 20 de Febrero de 2010 desde* http://www.humanas.unal.edu.co/cyco/archivos/Articulo%20pdf.

Aguilar, M, Pereira, L y Alcázar R (2003). Clima, cultura, cambio y cambio *organizacional. Recuperado el 05 de Marzo de 2010 desde* http://www.monografias.com/trabajos31/resistencia-al-cambio/resistencia-al-cambio.shtml#comoevit.

Díaz, Ana (2006). La Responsabilidad Social de la Universidad en la promoción del capital social para el desarrollo sustentable. Trabajo de investigación de magister no publicado, Universidad de Carabobo. Extraído el 13 de Abril de 2010 desde http://www.quedelibros.com/libro/51876/La-Responsabilidad-Social-De-La-Universidad.html.

González, T. (2007). *Dificultades en la certificación de calidad Normas ISO.* Artículos de Consultoría Organizacional. No.1, Colombia. Extraído el 07 de julio 2010 desde htttrabajos14/dificultades-iso/dificultades-iso.shtml.

PROGRAMA DE COMPUTADORA

SPSS (2009). *SPSS for Windows* (version 14). [Programa de computadora]. USA: Autor.

ANEXOS

ANEXO 1: Guía de Entrevistas.

Guía de Entrevista.

1. ¿Cuáles crees que son las condiciones ideales para la certificación?.

2. ¿Según tu opinión cual es el principal obstáculo para la implantación?.

3. ¿Qué tipo de inversión va a hacer la empresa al implantar la Norma ISO 9001:2008?.

4. ¿Mencione algunas experiencias aprendidas, por otras organizaciones que se han certificado con anterioridad?.

5. ¿En tu opinión, ¿pueden exportar sin certificación o sólo podrán hacerlo teniendo la misma?.

6. ¿Cuál miembro de la Junta Directiva tiene el contacto para exportar?.

7. ¿Cómo ha sido el proceso de difusión acerca de la implantación de la Norma?.

8. ¿Cuántas personas en realidad desean implantar la norma ISO 9001:2008? ¿Quiénes en realidad desean implantar la Norma ISO 9001:2008? Nombre sus cargos.

9. ¿Qué cambios ha habido últimamente en la estructura organizativa?

10. ¿Consideras que obtener la certificación los compromete más con la excelencia en sus artículos? ¿Por qué?.

11. ¿Cuántas personas saben de un sistema de calidad?.

12. ¿Cómo es la comunicación entre los miembros de la organización: a través de correo electrónico, enlaces de la intranet, videoconferencias u otro tipo de tecnología?.

ANEXO 2: Cuestionario

CUESTIONARIO: VALORACIÓN DE LA DISPOSICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL CAMBIO

Propósito: Registrar la percepción de los encuestados acerca de la apertura de la organización hacia el cambio.

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de preguntas. Se dan cuatro opciones como respuesta, para contestar marque con una equis (X) la que considere se acerca más a la situación real en la organización. Responda todas las proposiciones, ninguna respuesta se considera ni buena ni mala. Puede utilizar lápiz de grafito o bolígrafo tinta azul o negra.

	Nunca	A veces	Con Frecuencia	Siempre
1. ¿Patrocina algún director el esfuerzo al cambio?				
2. ¿Están todos los niveles de la organización comprometidos con el cambio?				
3. ¿Estimula la cultura de la organización la aceptación de riesgos?				
4. ¿Propicia y recompensa la cultura de la organización una mejoría continua?				
5. ¿Ha expresado la alta directiva claramente la necesidad de cambio?				
6. ¿Ha presentado la alta directiva una visión clara de un futuro mejor?				
7. En situaciones inesperadas, se mantiene el mismo ritmo y carga de trabajo?				
8. ¿Respalda el esfuerzo para el cambio otras actividades importantes que se desarrollan en la organización?				
9. ¿Se ha fijado la organización a sí misma como punto de referencia frente a otras organizaciones de ámbito mundial?				
10. ¿Entienden los miembros de la organización las necesidades de los clientes?				
11. ¿Recompensa la organización a los individuos o equipos por talento innovador y por su búsqueda de las raíces de los problemas de la organización?				
12. ¿Existe una distribución equitativa de las tareas y asignaciones?				
13. ¿Se comunican los representantes de la organización de manera eficaz con todos los niveles?				
14. ¿Se han ejecutado en la organización otros programas de cambio con éxito?				
15. ¿Asumen los empleados responsabilidades personales por su conducta?				
16. ¿Toma la organización sus decisiones con rapidez?				
17. Ante un cambio inminente, ¿la organización redistribuye la carga de trabajo?				
18. ¿Utiliza la organización medidas concretas para evaluar el rendimiento de la organización?				
19. ¿Es la organización flexible y cooperativa?				
20. ¿En las oportunidades que se han implantado cambios en la organización usted ha sentido incertidumbre ante lo desconocido?				

ANEXO 3: Cuestionario"Assessing an Organization´s Readiness for Change".

Assessing an Organization's Readiness for Change

Instructions: Circle the number that best represents your opinions about the company being evaluated.

	Yes	Somewhat	No
1. Is the change effort being sponsored by a senior-level executive (President, Provost, Director)?	3	2	1
2. Are all levels of the university committed to the change?	3	2	1
3. Does the organization culture encourage risk taking?	3	2	1
4. Does the organization culture encourage and reward continuous improvement?	3	2	1
5. Has senior management clearly articulated the need for change?	3	2	1
6. Has senior management presented a clear vision of a positive future?	3	2	1
7. Does the organization use specific measures to assess performance?	3	2	1
8. Does the change effort support other major activities going on in the organization?	3	2	1
9. Has the organization benchmarked itself against world-class colleges and universities?	3	2	1
10. Do all faculty/staff understand the customers' needs?	3	2	1
11. Does the organization reward individuals and/or teams for being innovative and for looking for root causes of organizational problems?	3	2	1
12. Is the organization flexible and cooperative?	3	2	1
13. Does management effectively communicate with all levels of the organization?	3	2	1
14. Has the organization successfully implemented other change programs?	3	2	1
15. Do faculty/staff take personal responsibility for their behavior?	3	2	1
16. Does the organization make decisions quickly?	3	2	1

Total Score: _____

Source: Based on the discussion contained in T.A. Stewart, "Rate your readiness to change," *Fortune*, February 7,1994, pp.106-10.

(Arbitrary norms are as follows: 48-40 = High readiness for change; 39-24 = Moderate readiness for change; and 23-16 = Low readiness for change.) What was the company's readiness for change, and how did this evaluation relate to the success of the change effort?

ANEXO 4: Carta de Propuesta de Diagnóstico en Corporación Hosmédica.

Caracas, 8 de Junio de 2009

Señores.-

Corporación Hosmedica C.A.

Presente.-

Apreciada Lic. Daysi Valletta:

Con base a nuestras conversaciones tenemos el agrado de presentar la oferta de servicio para realizar el diagnóstico organizacional en ***Corporación Hosmedica C.A***. que nos permitirá levantar la información necesaria para facilitar el proceso de implementación de la NVF-ISO 9001:2008.

Reiteramos una vez más el carácter confidencial de toda la información obtenida durante todo el proceso de consultoría. Igualmente, le indicamos que el trabajo de consultoría carece de costo para su organización.

Nuestro equipo de trabajo combina el dinamismo de la juventud y la solidez de la experiencia conformado por profesionales certificados y competentes en el desarrollo profesional, consultoría, aprendizaje significativo y vivencial, aplicando innovadoras estrategias y metodologías para brindar alta calidad y satisfacción a nuestros clientes y socios de aprendizaje.

Gracias por confiar en nosotros, quedamos a su entera disposición.

Atentamente,

Lic. Rosa Gabriela Moza
Consultora

Daysi Valletta
CORPORACIÓN HOSMEDICA C.A.
RIF: J-31236208-1

Lic. Lennis Morillo
Consultora

ANEXO 5: Ficha Técnica de Corporación Hosmédica, C.A

FICHA TÉCNICA: CORPORACIÓN HOSMÉDICA, S.A

Es una empresa privada que distribuye y comercializa equipos médicos descartables. *Con más de veinte (20) años en el mercado venezolano* **Corporación Hosmédica, C.A** es uno de los principales proveedores de material médico quirúrgico en el país.
Sus principales competidores son: UML Descartables, C.A, Seris, Dexx, Casa Médica, C.A y Distribuidora Médica Siap, C.A.

Corporación Hosmédica, C.A cuenta actualmente con diez (10) empleados y seis (6) miembros de la Junta Directiva.

- **Visión de la Organización:**

Ser reconocidos como una empresa líder en distribución de productos médicos de la más alta calidad.

- **Misión de la Organización:**

Proporcionar productos médicos de la más alta calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

- **Necesidad Sentida:**

A través de la entrevista con la Líder del proyecto de implantación de la Norma ISO 9001-2008, de **Corporación Hosmédica, C.A**, expresó su preocupación que el principal obstáculo para obtener la certificación es la falta de interés y a su vez de compromiso por parte de algunos miembros de la Junta Directiva de esta organización.

- **Necesidad Detectada:**

La Resistencia al Cambio, de algunos miembros de Corporación **Hosmédica, C.A**, en la implantación de la Norma ISO 9001-2008. Puede ser por desconocimiento

acerca de los beneficios que se generan al obtener una Certificación de Calidad, que va mucho más allá de expandir la distribución de sus productos en el mercado internacional.

- **Dirección Completa:**

Calle 3ª. Centro Profesional La Urbina, piso 12, Oficina 12G. Urbina. Municipio Sucre.

Teléfonos: (0212) 241-79-23/8979, telefax: (0212) 241-71-27.

Correo Electrónico: info@hosmédica.com

Página Web: http://www.hosmedica.com

- **Persona Contacto:**

Lic. Daysi Valletta, Líder del Proyecto, teléfonos: (0212) 241-79-23/58-75. Correo Electrónico: daysi.v@hosmedica.com

- **Datos Adicionales:**

▶ **Valores:**

La Excelencia: Búsqueda permanente del mejoramiento de la calidad en los procesos y productos.

La Vocación de Servicio: Asumir el compromiso de dar ayuda y apoyo a la empresa, nuestros clientes, proveedores y al país.

Responsabilidad: Lograr el cumplimiento de las actividades inherentes a las distintas funciones de manera eficaz y eficiente, como base para el deber cotidiano en el trabajo.

Para **Corporación Hosmédica, C.A**, la calidad en sus productos es primordial, razón por la cual tienen ocho (8) meses preparándose para certificarse con la Norma ISO 9001-2008.

ANEXO 6: Presentación Final del Proceso de Diagnóstico.

Corporación Hosmédica

Presentación Final del Diagnóstico Organizacional

Propósito del Diagnóstico

Brindar a la **Corporación Hosmédica C.A.** insumos de información para la definición de estrategias comunicacionales más idóneas para involucrar a los miembros de la organización en el proyecto de implantación de la Norma ISO 9001:2008.

Métodos e Instrumentos Utilizados

- Cuestionario.
- Entrevista Estructurada.

Cuestionario:

Para la aplicación de este instrumento se trabajó con el universo total de la organización. El cuestionario contiene 20 ítems asociados a determinados aspectos de la empresa: **comunicación, cultura de cambio y liderazgo.** Su objetivo fundamental es registrar la percepción de los encuestados acerca de la apertura de la organización hacia el cambio.

Métodos e Instrumentos Utilizados

Entrevista:

- Constituida por 12 preguntas.
- Duración promedio de 1 hora y 30 mins.
- Aplicada a una muestra representativa de cuatro (4) miembros del nivel directivo y gerencial de la organización con la finalidad de conocer sus opiniones y percepciones acerca: contexto actual de la empresa, procesos comunicacionales, actitud ante el cambio, valores y aspectos asociados a la Norma ISO 9001:2008.

Síntesis Conceptual

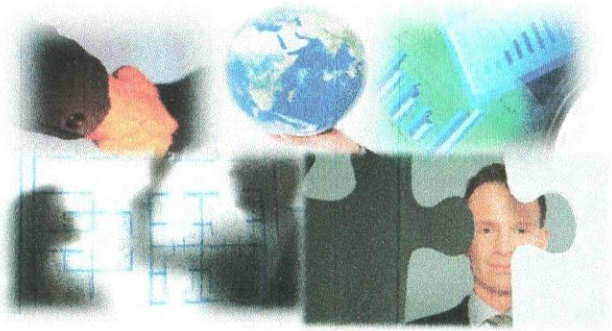
Normas ISO

- Norma ISO 9001:2008.
- Beneficios de la implantación del Sistema de Calidad.
- Condiciones para lograr la certificación.
- Requerimientos de la Norma ISO 9001:2008.

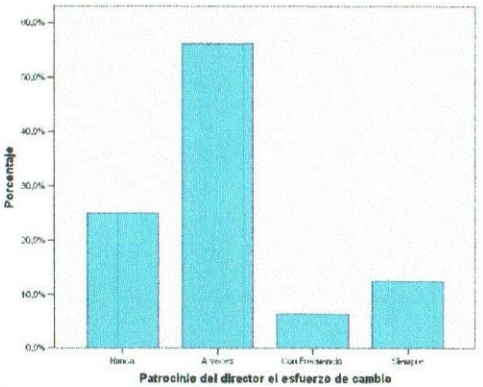
Cambio Organizacional

- La Naturaleza del Cambio Planeado.
- Resistencia al Cambio.
- Agentes de Cambio.
- Poder y Cambio: empresas familiares y el cambio.
- Modelos de Cambio: Richard Beckard y Reuben Harris.

Resultados Obtenidos

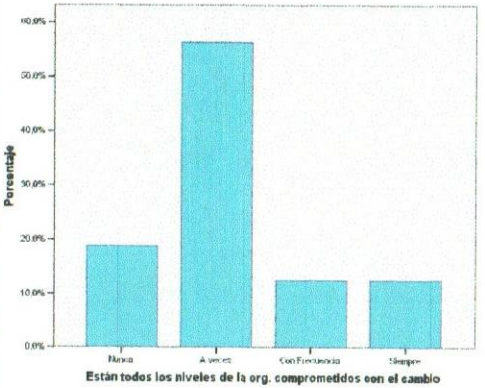


Resultados: ítem 1



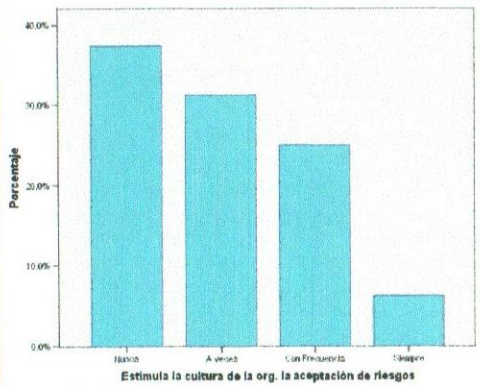
Los resultados en este enunciado arrojan que un 56, 3% de los encuestados consideran que a veces los directores patrocinan el esfuerzo de cambio.

Resultados: ítem 2



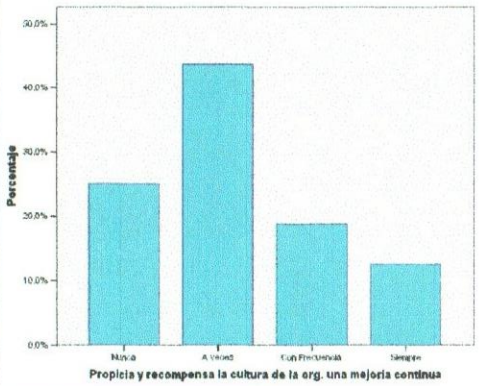
Para el 56,3 % de los encuestados a veces suelen estar comprometidos todos los niveles de la organización con el cambio.

Resultados: ítem 3



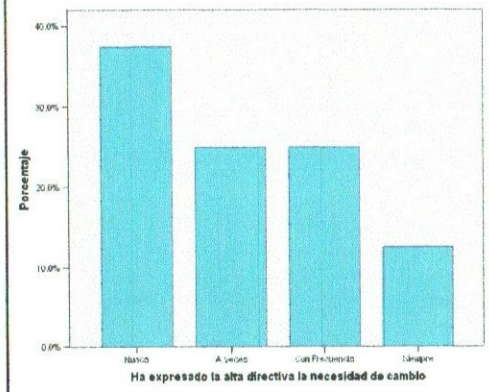
El 38 % de los encuestados indican que la cultura organizacional nunca ha estimulado la aceptación de riesgos, seguido por un 31,3 % que indican que sólo a veces y un 25 % que a veces la estimula.

Resultados: ítem 4



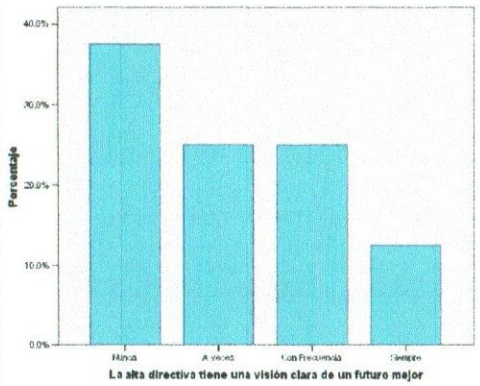
Los resultados en este ítem muestran que un 43,8 % de los encuestados opinan que a veces la cultura organizacional propicia y recompensa la mejoría continua.

Resultados: ítem 5



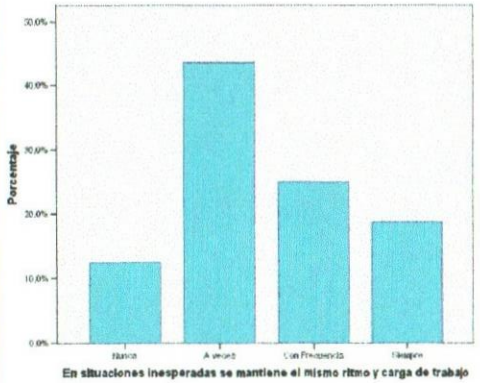
Un 38 % de los encuestados percibe que la alta directiva nunca ha expresado un necesidad de cambio. Aunque un 50 % se ubican en los valores medios, es decir, a veces y con frecuencia.

Resultados: ítem 6



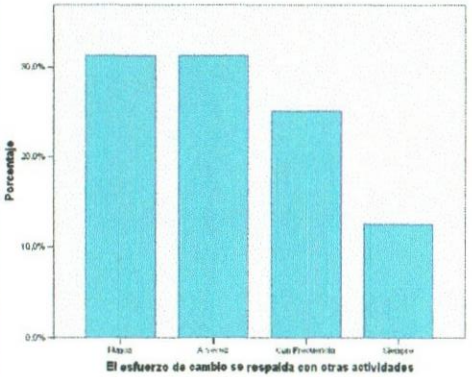
El 38 % de los encuestados indican que la alta directiva nunca tiene o ha tenido una visón clara de un futuro mejor. Cabe destacar, que el 50% de la población se ubican en los valores medios de la escala.

Resultados: ítem 7



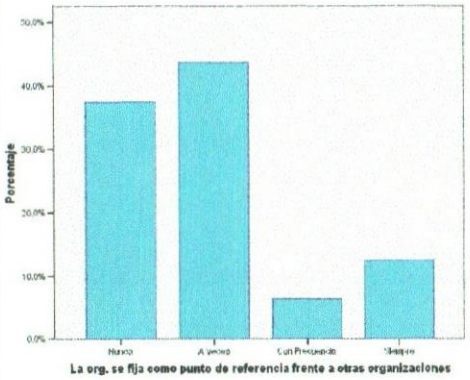
Para el 44 % de los encuestados a veces se mantiene el mismo ritmo y la carga de trabajo en situaciones inesperadas.

Resultados: ítem 8



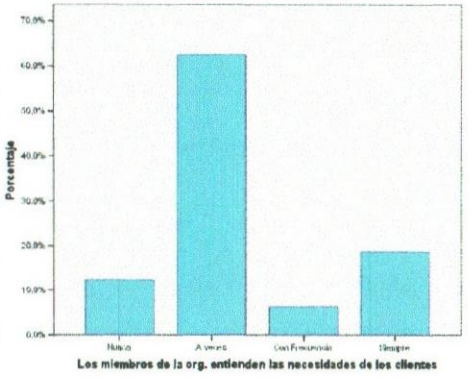
Los resultados de este ítem arrojan que el 64% de los encuestados manifiestan una percepción desfavorable en cuanto al respaldo de otras actividades en los esfuerzos de cambio.

Resultados: ítem 9



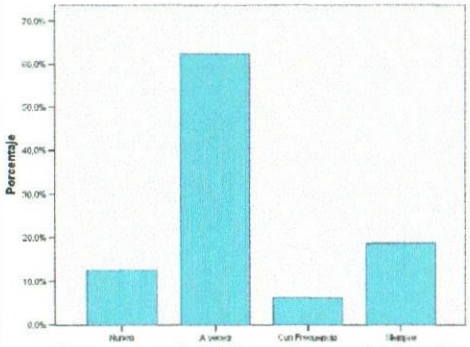
Un 44 % indica que a veces la organización se fija como punto de referencia frente a otras organizaciones.

Resultados: ítem 10



La gran mayoría (63 %) de los encuestados manifiestan que a veces entienden las necesidades de los clientes.

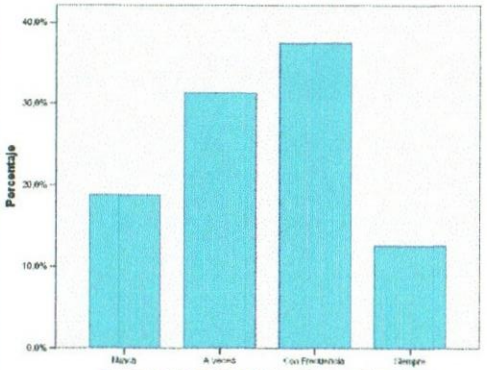
Resultados: ítem 11



La org recompensa a los individuos o equipos por su talento innovador y por la búsqueda de la raíz de los problemas

El 63% de la población encuestada percibe que sólo a veces la organización recompensa a sus colaboradores por su talento innovador y por la búsqueda de la raíz de los problemas.

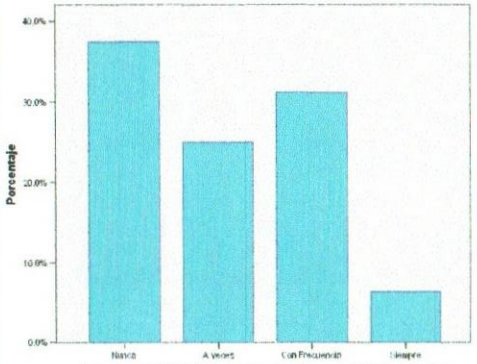
Resultados: ítem 12



Existe una distribución equitativa de tareas y asignaciones

El 38% de los encuestados percibe que con frecuencia existe una distribución equitativa de las tareas y asignaciones.

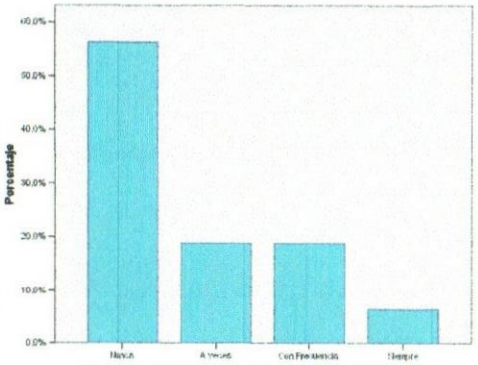
Resultados: ítem 13



Los representantes de la org. se comunican con todos los niveles

Los resultados de este enunciado indican que el 38 % de los encuestados perciben que los representantes de la organización nunca se comunican con todos los niveles de la organización.

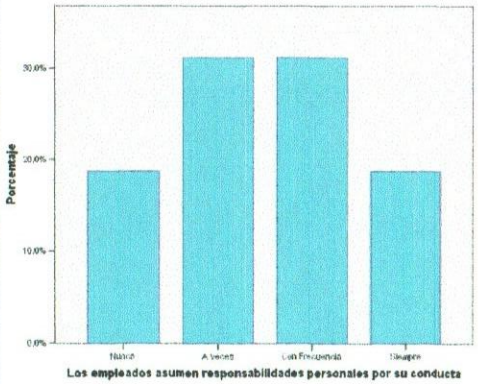
Resultados: ítem 14



Se han ejecutado en la org. otros programas de cambio con exito

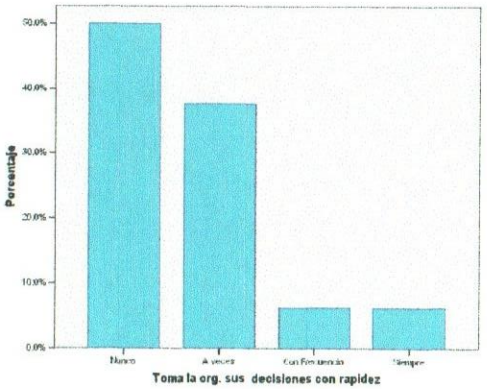
El 56 % de los colaboradores de Hosmédica indican que nunca se han ejecutado con éxito otro programas de cambio en la organización.

Resultados: ítem 15



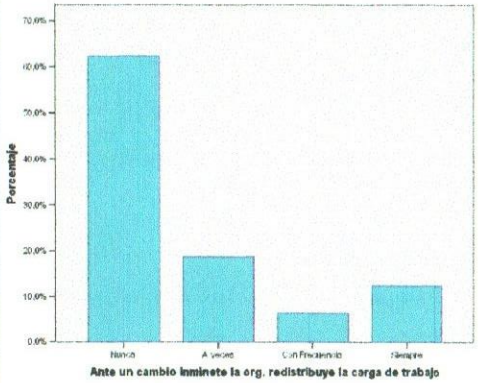
Un 31 % percibe que con frecuencia los empleados asumen las responsabilidades personales por su conducta y otro 31 % indica que con frecuencia sucede.

Resultados: ítem 16



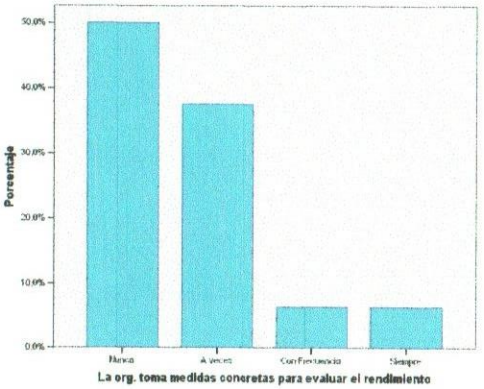
El 50% percibe que la organización nunca toma con rapidez las decisiones.

Resultados: ítem 17



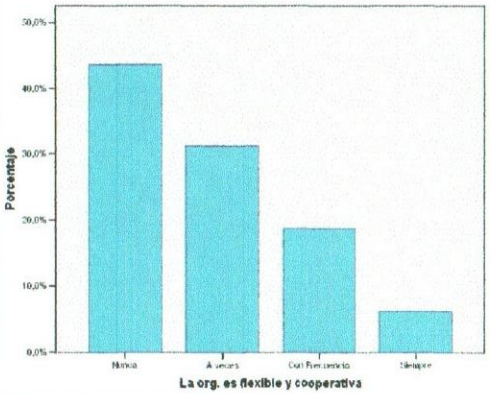
El 63% percibe que ante un cambio inminente la organización nunca redistribuye la carga de trabajo.

Resultados: ítem 18



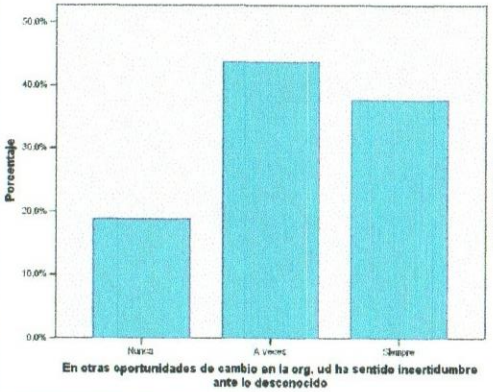
Un 50 % percibe que nunca la organización toma medidas concretas para evaluar el rendimiento.

Resultados: ítem 19



Un 44 % indica que la organización nunca es flexible y cooperativa.

Resultados: ítem 20



Un 44 % de los encuestados indica en otras oportunidades de cambio en la organización a veces ha sentido incertidumbre ante lo desconocido.

Conclusiones

- El Proceso de Comunicación es deficiente verticalmente. De arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.
- Ausencia de consenso organizacional y mayor compromiso entre los distintos niveles en el proceso de implantación del cambio.
- Uso indebido de los canales regulares de comunicación.

Recomendaciones

- Sensibilizar a los miembros de la organización, acerca de los beneficios de implantación de la Norma ISO 9001-2008 antes de realizar de manera formal el taller.
- Planificar la medición del impacto del taller de la Norma.
- Aplicar un plan con estrategias de comunicación, que abarque todos los niveles organizacionales, que permita familiarizarse con la Norma ISO 9001-2008.
- Los procesos comunicacionales dentro de la organización deben mejorarse, no solo para la exitosa implantación de la Norma ISO 9001-2008; sino también para lograr los objetivos del negocio.

Agradecemos la receptividad brindada a nuestra presentación.

ANEXO 7: Artículo de Habilidades Directivas. (Los Cambios Corporativos empiezan por un cambio de creencia de los Directivos).

HABILIDADES DIRECTIVAS

Los cambios corporativos empiezan por un cambio de creencias entre los directivos

A esta conclusión llega un reciente libro, que advierte además de la necesidad de cambiar a las personas

No basta con cambiar la estructura de las organizaciones, son las creencias las que hacen que un cambio "cale" en la empresa. Esta es una de las principales conclusiones a las que llega un libro de reciente aparición, titulado "Transformando su cultura de liderazgo" y escrito por dos expertos del Center for Creative Leadership. Según sus autores, el cambio debe empezar, además, desde arriba, desde los directivos senior, que se han de funcionar como "instrumentos del cambio". Las creencias han de cambiar porque son éstas las que desencadenan los cambios a otros niveles de la organización (decisiones, comportamientos etc.) Finalmente, introducen el concepto de "grandes mentes", que serían individuos abiertos y con tendencia a trabajar en colaboración. Por Raúl Morales.

Muchas de las intentonas puestas en marcha por parte de los directivos con el fin de generar cambios dentro de una organización fracasan. ¿Por qué? Un nuevo libro apunta que estos procesos de cambio se suelen centrar en los sistemas y en los procesos, pero no en las personas ni en la cultura empresarial.

Según John B McGuire y Gary B Rhodes, del Center for Creative Leadership, muchas iniciativas de cambio que nacen del comité directivo de una empresa fracasan, incluso después décadas, y tienen poco impacto en las organizaciones.

El resultado es la desmoralización de esos líderes, que tanto empeño y creatividad han puesto en el proceso de cambio. Además, de este modo, los empresas se ven abocadas a quedar varadas en el "status quo".

En su libro, titulado "Transformando su cultura de liderazgo", los autores argumentan que la clave del problema es que los equipos de dirección se centran en cambiar los sistemas de la organización, olvidando que es la gente y la cultura de dicha organización lo que la hace avanzar.

La creencia más generalizada es que los comportamientos relacionados con el liderazgo (o sea, cómo responden los trabajadores a sus directivos) juegan un papel importante en la productividad y el nivel compromiso de la organización.

"Cuando los directivos asumen un cambio cultural junto a sus cambios estratégicos y operativos, triunfan a la hora de alcanzar los objetivos de funcionamiento", comenta McGuire en un **comunicado**. "Muchas veces sólo necesitan ayuda para saber cómo cambiar la cultura", añade.

Desde arriba

Lo que parece claro, según los autores de este libro, es los cambios efectivos deben empezar siempre desde arriba. Los directivos no pueden delegar la transformación en otros. Sin liderar el cambio, él éxito de éste no se producirá.

El cambio cultural tiene que ser, en primer lugar, un cambio personal. En este sentido, los directivos tienen que convertirse, literalmente, en "instrumentos del cambio".

Asimismo, McGuire y Rhodes sugieren que el cambio se produce cuando las creencias también cambian. Alterar las estructuras organizativas y los sistemas no es suficiente. Esas creencias han de moverse, ya que serán ellas las que dirijan las decisiones y los comportamientos en la organización y, por añadidura, serán la fuente de nuevas y mejores prácticas de liderazgo.

El cambio exitoso comienza con las creencias de los directivos senior y se va extendiendo por los mandos intermedios de la organización. A partir de ahí, hay más probabilidades de que el cambio vaya calando.

Grandes mentes

Es el momento de las "grandes mentes", dice el libro. Con ello se refieren a que las organizaciones deben tener en su seno equipos y e individuos abiertos a más de una respuesta, que contemplen la colaboración como un valor.

"Transformar la cultura de una organización para afrontar los nuevos retos es cada vez más vital en la economía actual", dice McGuire. "Los individuos, los equipos y las organizaciones en su conjunto pueden cambiar su sistema de creencias y aprender comportamientos más colaborativos. Las grandes mentes pueden resolver grandes problemas".

El mensaje que lanzan los autores de este libro no es nuevo. Hace un año, la consultora Pivotal Resources llegaba casi a las mismas conclusiones gracias a un extenso **estudio**.

Según Pivotal, la causa por la que muchas empresas en los Estados Unidos fracasen a la hora de hacer efectivo un cambio es que los directivos tienen entre sus manos demasiados proyectos "prioritarios" y se ven incapaces de decir cuáles son realmente importantes y cuáles no.

Aunque los proyectos de cambio son prioritarios para la mayor parte de las empresas, la mitad de los 500 directivos consultados entonces reconocían que la mayor parte de esos proyectos no llegaban al alcanzar los resultados esperados.

El 40% de los encuestados afirmó que se tenían que hacer cargo de cinco proyectos de cambio en un año, aunque para muchos lo más razonable es que sólo tuvieran que velar por uno.

Lunes 13 Abril 2009
Miércoles 15 Abril 2009
Raúl Morales

1 1
Añadir a favoritos

Fuente:
http://www.tendencias21.net

Texto publicado por la revista Tendencias21 (www.tendencias21.net)