AAS 3215

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
PROCESO DE REALINEACION ESTRATEGICA DE CORPORACION ADVISOR

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

DALIA CAROLINA BLANCACHO MARIN

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, Septiembre de 2011

TESIS
D02011
B5

DEDICATORIA

A mis padres por ser pilares fundamentales en mi vida,
apoyos incondicionales en todo momento.

A mi hija, María Gabriela Ruiz Blancacho, por darle sentido a mi existencia...

AGRADECIMIENTOS

A Ofica, muy especialmente a Jorge Hernández.

A Corporación Advisor por tener la apertura de recibirnos para que los pudiéramos apoyar en su proceso de crecimiento.

A la UCAB y sus excelentes profesores con quienes hemos vivido este maravilloso proceso de aprendizaje y crecimiento profesional.

A mi estimada compañera, amiga y apoyo Dulce Elizabeth Moncada Figueroa.

INDICE GENERAL

PAG

Resumen ... viii

Introducción ... 1

I Planteamiento del Problema. ... **4**

1.1 Formulación del Problema ... 4

1.2 Justificación del problema de investigación ... 7

1.3 Objetivos de la Investigación ... 9

1.3.1 Objetivo General ... 9

1.3.2 Objetivos Específicos ... 9

II Marco Organizacional: ... **9**

2.1 Breve reseña histórica ... 10

2.2 Misión y Visión de la Organización ... 11

2.2.1 Misión ... 11

2.2.2 Visión ... 11

2.3 Objetivos Estratégicos ... 11

2.3.1 Objetivo General ... 11

2.3.2 Objetivos Específicos ... 12

2.4 Valores Organizacionales ... 13

III Marco Teórico ... **14**

3.1 Antecedentes de la Investigación ... 14

3.1.1 Diseño de un Plan Estratégico de Intervención Organizacional para la Fundación para el Desarrollo del Arte Audiovisual de la Universidad Simón Bolívar ... 14

3.1.2 Intervención de Cambio Organizacional en el Instituto Universitario Salesiano Padre Ojeda ... 14

3.2 Bases Teóricas ... 15

3.2.1 Las Organizaciones ... 15

3.2.2 La Organización como un Sistema Abierto.................... 17
3.2.3 Componentes de una Organización.......................... 19
3.2.3.1 Estrategia / Planificación.............................. 20
3.2.3.2 Cultura Organizacional.................................. 28
3.2.3.3 Liderazgo... 28
3.2.4 Planificación, Seguimiento y Evaluación de Actividades en la Empresa.. 29
3.2.5 Desarrollo Organizacional................................ 29
3.2.5.1 Características del Desarrollo Organizacional........... 32
3.2.5.2 Fases del Desarrollo Organizacional..................... 34
3.2.6 Desarrollo Organizacional e Intervención................. 39
3.2.7 Tecnología de los Espacios Abiertos...................... 42
3.2.7.1 ¿Cuándo se utiliza la TEA?.............................. 43
3.2.7.2 ¿Cuáles son los beneficios de la TEA?................... 43
IV Marco Metodológico.. **45**
4.1 Tipo de Investigación.......................................
4.1.1 Tipo de Investigación según su finalidad................. 45
4.1.2 Tipo de Investigación según la fuente de los datos trabajados... 45
4.1.3 Tipo de Investigación según la estrategia teórica Metodológica.. 46
4.1.4 Tipo de Investigación según sus objetivos................ 46
4.1.5 Tipo de Investigación por el grado de control del investigador sobre las variables.. 47
4.1.6 Por el momento en que se recogen los datos............... 47
4.2 Diseño de Investigación..................................... 48
4.3 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos........ 48
4.4 Población y Muestra... 49
4.4.1 Población.. 49
4.4.2 Muestra.. 49

4.5 Procedimiento a Seguir... 51

4.6 Cronograma... 52

V Análisis de los Resultados... 53

5.1 Análisis Documental... 54

5.1.1 Revisión de la misión, visión y valores existentes en Corporación Advisor... 54

5.1.2 Definición de la estrategia y metodología a seguir para ejecutar el proceso de Realineación Estratégica... 55

5.1.3 Programación del taller vivencial para ejecutar la realineación de la visión, misión y valores en conjunto con la Directiva de Corporación Advisor... 59

5.2 Ejecución del taller de Realineación Estratégica... 60

5.3 Diseño de un Plan de Acción a fin de realizar otros cambios que consideren necesarios a aquellas situaciones que ellos quieren mejorar. 61

VI Conclusiones y Recomendaciones... 62

6.1 Conclusiones... 62

6.2 Recomendaciones... 64

Referencias Bibliográficas... 65

Anexos... 67

INDICE DE FIGURAS

PAG

Figura N° 01: Modelo de Sistema Abierto..... 19

Figura N° 02: Elementos Estratégicos de una Organización..... 22

Figura N° 03: Interacción entre Elementos Estratégicos de la Organización.. 23

Figura N° 04: Distribución jerárquica de la Población..... 50

Figura N° 05: Cronograma de Ejecución de Intervención Organizacional.... 52

Figura N° 06: Redefinición de la Misión con el Método CATOWE..... 55

Figura N° 07: Redefinición de la Misión con el Método CATOWE..... 56

Figura N° 08: Redefinición de la Misión con el Método CATOWE..... 56

Figura N° 09: Actividad de Visualización..... 57

Figura N° 10: Dibujo libre..... 58

Figura N° 11: Dibujo libre..... 58

Figura N° 12: Dibujo libre..... 59

Figura N°13: Cronograma de Ejecución – Taller de Realineación Estratégica en Corporación Advisor..... 60

INDICE DE TABLAS

PAG

Tabla N° 01: Respuestas de las Dimensiones que conforman el Clima Organizacional en Corporación Advisor 5

INDICE DE GRAFICOS

PAG

Gráfico N° 01: Estado actual de Corporación Advisor por cada dimensión que conforma el Clima Organizacional..... 6

RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue el diseño y desarrollo de un proceso de realineación estratégica en CORPORACION ADVISOR con la finalidad de lograr que todos los empleados trabajen en un propósito común y en una misma línea integrada de acción.

Con esta investigación se pretendió el diseño y desarrollo de un proceso de realineación estratégica en CORPORACION ADVISOR con la finalidad de lograr que todos los empleados trabajen en un propósito común y en una misma línea integrada de acción. La estrategia de intervención fue concebida adoptando la metodología de investigación desarrollo, la cual según Yáber y Valarino (2003) es un tipo especial de investigación aplicada que está orientada a indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o en un mercado. Abarca un diseño de tipo "No Experimental".

El proyecto de investigación está estructurado en cuatro (04) capítulos: el Problema de Investigación: planteamiento del problema, justificación de la investigación y los objetivos de la investigación; Marco Organizacional; Marco Teórico y Referencial: bases teóricas; Metodología: tipo de investigación, diseño de la investigación, técnicas e instrumentos y procedimiento a seguir. Por último se adiciona un cronograma de actividades y las referencias bibliográficas.

Palabras claves: planeación estratégica, alineación, misión, visión y valores.

INTRODUCCION

Muchas organizaciones hoy en día, aun siendo exitosas, siguen buscando nuevas formas de tomar la delantera y concertar una verdadera cultura organizacional. Estas organizaciones implementan en esa cultura un sistema sencillo diseñado para medir el éxito y manejar sus parámetros, al mismo tiempo que buscan la transformación del personal en un equipo que muestre consistentemente creer en esos valores esenciales.

Cuando las personas trabajan en un propósito común y líneas integradas de acción, están alineadas; contrariamente cuando trabajan con propósitos encontrados, no lo están.

Trabajar sin alineamientos es como luchar para moverse hacia adelante contra fuerzas que lo empujan hacia atrás, progresar se vuelve un desafío real y a veces insuperable. En un entorno de cambio rápido, las mejores estrategias no son necesariamente las que están perfectamente concebidas y rigurosamente ordenadas, sino las que están bien planificadas y continuamente alineadas con la nueva información en el curso de acción.

Las organizaciones exitosas deben contar con una planeación estratégica que les permita entre otras cosas conocer hacia donde van y como se perciben en el futuro. Aspectos como la visión, misión y valores son muy importantes para inspirar en una organización una visión compartida entre todos los miembros, permitiendo a las personas identificarse con la empresa y sentir que sus esfuerzos son parte de un todo organizado.

Para concretar esta acción se parte de un Alineamiento Estratégico, definiendo la misión y visión del negocio, traducido en acciones (estrategias y tácticas) para producir los resultados esperados.

En Octubre del 2010 se realizó un estudio Diagnóstico de Clima Organizacional en la empresa CORPORACIÓN ADVISOR, C.A., una organización con 13 años de experiencia en el ramo de tecnología y computación, que presta sus servicios de soporte a empresas tanto públicas como privadas.

Esta empresa no había sido estudiada anteriormente desde el punto de vista organizacional, siendo este estudio el primer acercamiento sistemático que da a conocer sus dinámicas de funcionamiento, así como las fortalezas y debilidades que la caracterizan. De esta manera la intervención realizada tuvo como meta mejorar el desempeño organizacional de CORPORACION ADVISOR a partir del conocimiento de los principales problemas que la afectaban y de las causas claves que las originaban. Una adecuada implementación de la misma por parte de sus directivos se tradujo en el corto y mediano plazo en una mayor compenetración de los empleados con su organización y en una integración más favorable entre los equipos de trabajo, lo cual abrió el camino para establecer una cultura organizacional que contribuyo a la elevación de sus capacidades organizacionales.

El desarrollo del presente trabajo de investigación se dividió en seis capítulos: el primero donde se incorporaron los datos que contribuyeron a comprender la naturaleza y el alcance del problema de investigación, luego se desarrolló el segundo capítulo, el cual contiene el marco organizacional donde se describió la organización objeto de estudio detallando su visión, misión, valores y objetivos, luego el tercer capítulo, donde se desarrollo el marco teórico, en el que se abordaron diferentes conceptos relacionados con el Desarrollo Organizacional y se detallaron los componentes del Modelo Estratégico de Intervención y Fortalecimiento Organizacional; el cuarto capítulo, contentivo del Marco Metodológico, que estuvo destinado a la explicación de los objetivos, herramientas y procedimientos que se utilizaron para diseñar un Proceso de Realineación Estratégica para CORPORACION ADVISOR.

Posteriormente, en el quinto capítulo se analizaron los resultados obtenidos basados en la intervención ejecutada en la organización. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, en el sexto capítulo.

Este estudio brindo a la alta gerencia de CORPORACION ADVISOR y a la organización en su totalidad, un mayor grado de conocimiento en torno a sus procesos internos, las relaciones humanas existentes, los problemas que afectaron su funcionamiento y las causas que los originaron; pero por encima de todo, se obtuvo como resultado el plan de intervención que se diseñó para enfrentar los incesantes procesos de cambio que han ocurrido en la empresa incidiendo positivamente en el desempeño y crecimiento de esta organización que reúne un gran número de características y potencialidades para ser la mejor en su campo de acción.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del Problema.

CORPORACIÓN ADVISOR, C.A., es una organización enfocada en el ramo de tecnología y computación, que presta sus servicios de soporte a empresas tanto públicas como privadas, contabilizando más de 50 empresas clientes a nivel nacional.

Al momento de realizarse el presente estudio CORPORACION ADVISOR contaba con una nómina de treinta (30) empleados, de los cuales cinco (05) de ellos conformaban el tren gerencial y el resto era el personal coordinativo y operativos.

En Octubre del año 2010 se llevó a cabo un estudio diagnóstico para determinar el Clima Organizacional de Corporación Advisor basado en el Modelo de Litwin y Stringer, dicho modelo plantea nueve (09) dimensiones: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

En dicho estudio se concluyo de forma general que las percepciones de la mayoría de los empleados sobre cada una de las dimensiones evaluadas estaban por encima del 50% de satisfacción; lo que significaba que había un buen Clima Organizacional en líneas generales pero con debilidades muy marcadas especialmente en 3 dimensiones: identidad, recompensa y relaciones.

A continuación presentamos de manera global los resultados en porcentaje de respuestas del Clima Organizacional en Corporación Advisor, según cada una de las dimensiones que lo componen: estructura, responsabilidad, estándares, cooperación, desafío, conflictos, relaciones, recompensa e identidad.

DIMENSIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	PROMEDIO %
Estándares	34,00	84,32%
Desafío	49,00	64,10%
Cooperación	48,85	62,27%
Estructura	52,00	57,61%
Responsabilidad	53,20	56,00%
Conflictos	57,00	50,72%
Relaciones	62,50	42,21%
Recompensa	65,14	37,70%
Identidad	73,75	25,54%

Tabla N° 1. Respuestas de las Dimensiones que conforman el Clima Organizacional en Corporación Advisor
Fuente: Elaboración propia (2.011)

Así mismo se muestran los niveles de percepción del Clima Organizacional para cada una de las dimensiones estudiadas y de acuerdo a los niveles de percepción establecidos.

En la Tabla Nro. 1 y el Gráfico Nro. 1 se puede observar que la dimensión más crítica fue identidad, por lo que se recomendó como Plan de Acción inmediato una revisión de su Misión, Visión y Valores para que la empresa alineará su estructura interna y le diera rumbo e identidad a la organización.

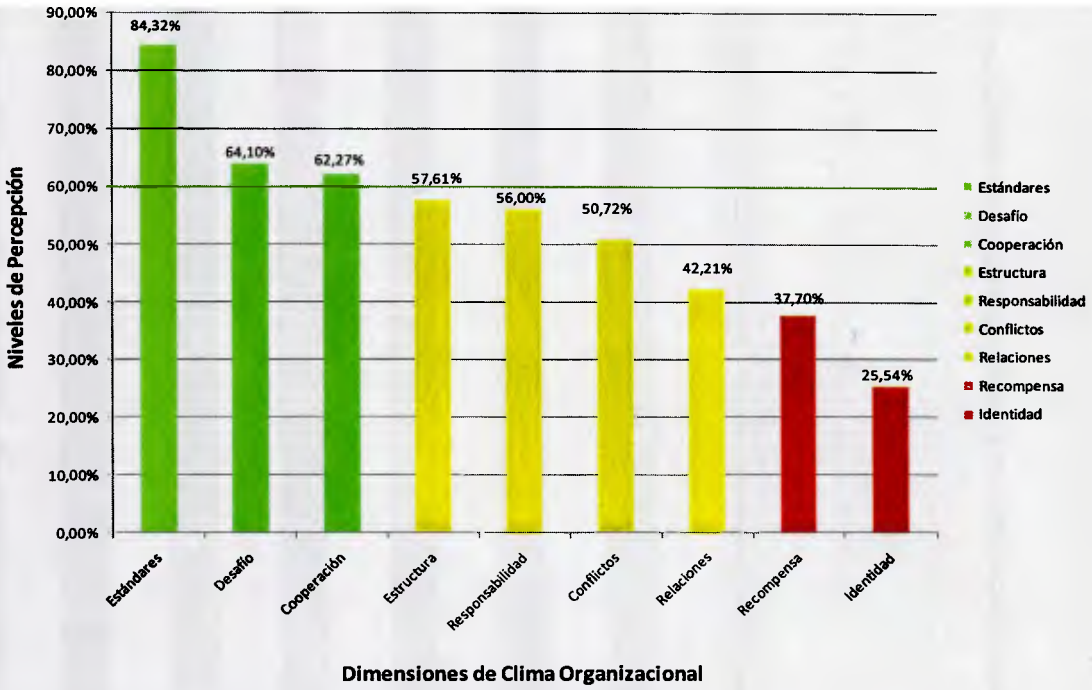


Gráfico N° 1. Estado actual de Corporación Advisor por cada dimensión de Litwin y Stringer
Fuente: Elaboración propia (2.011)

En base a dichas recomendaciones y en común acuerdo con la directiva de CORPORACION ADVISOR, se definió realizar un proceso de realineación estratégica.

En este sentido, la pregunta de investigación que surgió fue: ¿Qué plan de acción debía diseñarse y desarrollarse para ejecutar un proceso de realineación estratégica en CORPORACION ADVISOR?.

Y a nivel específico las preguntas de investigación fueron:

- ¿Qué plan de acción debía realizarse para reformular de manera adecuada la visión, misión y valores de la organización?

- ¿Cuál debería ser el grado de apoyo de CORPORACION ADVISOR en cuanto a la consecución de los recursos económicos, humanos, tecnológicos y financieros para implementar un proceso de realineación estratégica?

1.2 Justificación del Problema de Investigación.

Toda empresa gira en torno a su misión y visión, lo que es en el presente y lo que quiere llegar a ser en un futuro. Para esto es necesario definir unos objetivos claros, precisos y que nos lleven a cumplir con los propósitos de la empresa. La definición de estos objetivos debe corresponder a unas estrategias que serán las herramientas y los medios a través de los cuales se realizaran. Debemos saber para donde vamos, que debemos hacer para llegar y como lo haremos.

Las empresas en ocasiones y principalmente las pequeñas, fijan sus directrices sin ningún tipo de estudio previo, lo hacen prácticamente por intuición, no existe una investigación del medio, ni de la situación de la empresa, tampoco existe una planeación y al no tener un camino claro, tampoco hay estrategias que seguir. Cada quien dentro de la organización hace lo que le parece correcto, pues no hay nada que lo pueda guiar, y si no hay parámetros ni lineamientos a los cuales ceñirnos, no podemos en un momento dado saber si las cosas se están haciendo correctamente o no, lo que significa que no existe la posibilidad de evaluar objetivamente lo que se está haciendo y lógicamente no se pueden establecer correctivos a las posibles falencias que se estén presentando pues estas mismas no se pueden detectar con claridad.

En este contexto, se debe determinar primero que es lo que se quiere conseguir, conocer el medio en que se desenvuelve la organización y cuáles son las condiciones que se imponen. Si hay un error en este proceso; entonces habrá una mala definición de los objetivos y por ende el no cumplimiento de la misión de la empresa.

Las organizaciones deben por medio de un proceso de alineación total fijar las estrategias necesarias para lograr el cumplimiento de la visión y misión; estableciendo los objetivos individuales de cada unidad de la organización logrando un engranaje total.

Cuando se tienen los objetivos claros y correctos, y se han identificado las estrategias necesarias y adecuadas, nos ponemos en la tarea de planear, de realizar el plan de trabajo a seguir. La planeación es el elemento clave. Estamos hablando de la conveniencia de alinear estratégicamente los objetivos, y es a la hora de planear donde no se puede perder de vista este concepto. Al planear se estructuran todos los objetivos, metas, estrategias y demás actividades a realizar, por tanto se debe procurar el logro de una absoluta coordinación que evite perder el horizonte de la empresa y que evite el uso inadecuado de procesos y recursos.

Toda organización es un conjunto de procesos y etapas en que la una depende de la otra, por ende cualquier inconsistencia puede afectar el producto final. Esto es como las matemáticas, si se equivoca en solo un paso, aunque todo el proceso este correcto el resultado estará mal, y es eso lo que se debe evitar y para eso, existe la planeación, que de la mano con las estrategias allanan el camino para el óptimo desarrollo de las actividades.

Siguiendo con la importancia de la alineación de los objetivos, existe un factor adicional sobre el cual se ha hecho mucho énfasis y es el factor humano. Cuando hablamos de la importancia de que exista una coordinación entre cada uno de los objetivos, cada una de las metas, procesos y actividades, no significa que es suficiente con esto. Una cosa nunca alcanza la perfección, siempre será posible mejorarla de una u otra forma. Y si nosotros no somos capaces de mejorarla, la competencia si lo hará. De ahí la importancia de tener en cuenta también los objetivos de los empleados,

porque si se logra una alineación de estos con los de la empresa se consigue una gran cohesión dentro de esta.

Es por ello que luego de una reunión donde fueron presentados a la Directiva de CORPORACION ADVISOR los resultados obtenidos y las recomendaciones realizadas en un diagnostico previo, se evaluaron diferentes aspectos en función de su relevancia y se asigno como prioridad la intervención dirigida a realizar un proceso de realineación estratégica en función de las necesidades de la organización.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Diseñar y ejecutar el proceso de realineación estratégica en CORPORACION ADVISOR con la finalidad de lograr que todos los empleados trabajen en un propósito común y en una misma línea integrada de acción.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Establecer los criterios conceptuales y metodológicos para la formulación adecuada de la misión, visión y valores de Corporación Advisor.

2. Diseñar y ejecutar un Taller que permita realizar el análisis del discurso de Corporación Advisor, y reformular su misión, visión y valores.

3. Generar capacidades para que ellos puedan diseñar planes de acción para implementar otros cambios que consideren necesarios a aquellas situaciones que ellos quieren mejorar.

CAPITULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Breve Reseña Histórica

En el año 1995 Corporación Advisor, C.A. inició sus operaciones, después de un período de planificación llevado a cabo por sus fundadores. En un principio comenzó desarrollando actividades relacionadas con la venta y mantenimiento de equipos de computación en un pequeño local ubicado en La California Caracas.

El funcionamiento asertivo de la empresa permitió ampliar la visión de la misma, ya que progresivamente se fue incrementando la acción, hasta ofrecer un Departamento de Ventas con equipos de alta calidad, unidades de suministros (cartuchos, cintas, tóner, etc.) de prestigiosas marcas, unidades de accesorios, memorias de variados modelos y características, además de una amplia variedad de tarjetas. También se ofrece un Departamento de Servicio Técnico en el que se realizan soportes de mantenimiento y reparación de equipos de computación.

En 1998, nace el Departamento de Cableado Estructurado, el cual comenzó realizando actividades de Cableado Estructurado (tuberías eléctricas focalizando potencia para equipos de computación, tuberías de redes, centrales telefónicas), Redes LAN, Fibra óptica, Coaxial, entre otros.

Actualmente, la empresa cuenta con una unidad de Ingeniería, Servicio y Soporte Técnico Profesional, con un Personal Altamente Calificado y certificado, permitiendo

dar una solución integral en el área de Tecnología de la Información y de la Microcomputación.

2.2 Misión y Visión de la Organización

2.1.2.1 Misión

Establecer, dentro del mercado, una empresa dedicada al Servicio de Computación Integral que satisfaga las necesidades de los clientes corporativos, en toda el área, consolidando en ellos la seguridad y confianza de la venta, el servicio técnico y los proyectos de cableado estructurado y redes que ofrecemos.

2.1.2.2 Visión

Posicionarnos a un nivel de mercado preferencial, nacional e internacionalmente, aumentando nuestra cartera de clientes a través del buen servicio prestado y del reconocimiento como líder en el área de computación, logrando un Servicio de Ventas, Instalación y Mantenimiento (preventivo- correctivo) de equipos, además de un Servicio de Planificación y Desarrollo de Proyectos de Cableado Estructurado y Redes, que sean los más seguros y competitivos del área.

2.3 Objetivos Estratégicos

2.3.1 Objetivo General

Prestar una nueva alternativa de servicios, en el mercado de la Microcomputación y las Comunicaciones, que brinden una solución integral y competitiva, orienten sus actividades a la mejora continua de la calidad de los servicios y establezcan un nuevo punto de contacto con un grupo de profesionales, que minimicen integralmente sus requerimientos brindando asistencia técnica especializada, incentiven el uso

productivo de la nueva tecnología de Hardware y Software, ofreciéndole una mejor optimización de los recursos costos/beneficios a nuestros clientes corporativos.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Orientar las actividades de la empresa a la mejora continua de la calidad de los servicios y a la creación de nuevos contratos de adquisición, instalación, mantenimiento y proyecto del área de computación.

- Coordinar y controlar la ejecución de los procedimientos, enfatizando la calidad.

- Promover la adquisición de Servicios Integrales a clientes corporativos.

- Atender las necesidades de sus clientes con un servicio a tiempo y de calidad.

- Expandir la promoción de nuestros servicios en el mercado de la Microcomputación y las Comunicaciones.

- Desarrollar y mantener personal altamente calificado, emprendedor y motivado.

- Aplicar políticas de Protección Integral y de Calidad.

- Ofrecer sus servicios con ética personal y profesional.

2.4 Valores Organizacionales

- La Gerencia como guía de todas las actividades y objetivos de la empresa, proporcionando y practicando el trabajo en equipo, las buenas comunicaciones y la elaboración de políticas claras, como herramientas para alcanzar los objetivos comunes.

- Los Servicios Integrales que son la síntesis de un esfuerzo colectivo para satisfacer las expectativas de sus clientes corporativos y de todo aquel que requiera algún servicio.

- La Tecnología de vanguardia en el mercado nacional e internacional, que permite trabajar continuamente en la actualización de las herramientas de trabajo.

- Los Trabajadores como base de la fuerza de empresa, por lo cual tenemos gran responsabilidad hacia ellos.

- Los Beneficios obtenidos por las operaciones de la empresa que son reinvertidos para asegurar el crecimiento y la rentabilidad mediante el mejoramiento continuo.

CAPITULO III

MARCO TEORICO

Con el fin de realizar el análisis de la realidad teórica del tema objeto de estudio se desarrollo el presente marco teórico. Es importante destacar que el marco teórico según Balestrini (1997): "es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio". (Pág. 85). Por lo anteriormente expuesto en el presente marco teórico se analizaron aspectos de relevancia en la definición del Desarrollo Organizacional, Intervención, Planificación Estratégica, Misión, Visión, Valores y otros aspectos considerados de gran valor para el desarrollo del presente trabajo.

3.1 Antecedentes de la investigación:

A continuación se presenta un inventario comentado de las investigaciones previas que sirven de antecedente para el presente estudio, con el objeto de analizar las tendencias.

3.1.1 Diseño de un Plan Estratégico de Intervención Organizacional para la Fundación para el Desarrollo del Arte Audiovisual de la Universidad Simón Bolívar. (Rincón, 2004):

Este estudio, consiste en un estudio académico que tiene como objeto el diseño de un Plan Estratégico Organizacional para la Fundación para el Desarrollo del arte audiovisual. La metodología utilizada ha sido propuesta por Sánchez y Camargo

(1997), quienes han tomado herramientas del Desarrollo Organizacional y de diferentes momentos que componen la Planificación Estratégica Situacional para plantear el Modelo Estratégico de Intervención y Fortalecimiento Organizacional. Finalmente se logro la construcción participativa de la visión organizacional de Artevisión- USB.

3.1.2 Intervención de Cambio Organizacional en el Instituto Universitario Salesiano Padre Ojeda IUSPO (Boggio, 2000):

Esta investigación, tuvo como propósito apoyar el proceso de cambio del IUSPO en aquellas áreas consideradas por el cliente como críticas mediante la realización de un Proyecto de Cambio Planificado en sus fases de Planificación, Ejecución y Evaluación. Se logro un aporte importante para fortalecer la institución, surgiendo la necesidad de confeccionar un modelo adaptado a la Educación.

3.2. Bases Teóricas:

A continuación se presenta un esbozo de las bases teóricas que fundamentaron el estudio.

3.2.1 Las Organizaciones:

El ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes. Las interacciones entre organismos humanos difieren profundamente de las que existen entre objetos meramente físicos y no biológicos. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente, una influye sobre la actitud que la otra irá a tomar, y viceversa. En razón de sus limitaciones individuales, los seres humanos son obligados a cooperar unos con otros para alcanzar ciertos objetivos que la acción individual aislada no conseguiría. La organización es un sistema de

actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

Las organizaciones sean productoras de bienes materiales como alimentos, vestidos, calzados o prestadoras de servicios como luz, teléfono o educación, son sistemas o interrelaciones de trabajo, cuya razón de ser es la de satisfacer las necesidades de una sociedad.

Las organizaciones permiten satisfacer diferentes tipos de necesidades de los individuos: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para cumplir objetivos que los individuos aisladamente no pueden alcanzar.

Así, la sociedad es caracterizada por organizaciones complejas, que presentan un continuum enorme de tamaños que van desde pequeñas organizaciones hasta complejas organizaciones multinacionales.

El concepto de organización en sentido amplio, refiere a estructura, orden, armonía, equilibrio, bienestar.

Si nos centramos en el mundo de las instituciones o de las empresas, una organización se basa en relaciones de trabajo (que implican orden, armonía, equilibrio), para producir bienes o servicios.

Una organización está constituida por recursos humanos – personas-; por recursos materiales – equipo, mobiliario- y por recursos financieros –dinero-, lo cual le permite funcionar como un sistema y lograr sus objetivos dentro de la comunidad donde se encuentra ubicada.

Diversos autores han desarrollado conceptos de organización, entre ellos podemos mencionar a Leonard (1977), dice al respecto; " La organización consiste en el acto o proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos y coordinar sus esfuerzos personales para la armoniosa consecución de los objetivos previstos" (Pág. 32).

Asimismo, Pozo (1979), señala que la:

> "Organización es el marco que adaptándose a las necesidades impuestas por el fin, el medio ambiente, hace que la suma desorganizada de esfuerzos individuales se torne cooperante y efectiva, en orden al cumplimiento de algún objetivo, que en alguna forma es atendido o impuesto a esos individuos" (Pág. 183).

Para concluir con el concepto de organización se pueden distinguir dos elementos claves en las definiciones anteriores:

a) Es una unidad social cuyas partes se relacionan coordinadamente con el propósito de alcanzar un objetivo común.

b) Es el acto o proceso de arreglar diversas partes mutuamente dependientes para formar un todo.

3.2.2 La Organización como un Sistema Abierto:

La idea de tratar la organización como un sistema abierto no es nueva, Spencer (1993) afirmaba que:

> "Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes aspectos: en el crecimiento, en el hecho de volverse más complejo a medida que crece, volviéndose más

> complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua; porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes; y porque en ambos casos hay creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad". (Pág. 56)

Desde un enfoque sistémico las organizaciones se consideran sistemas abiertos, compuestos por un número de subsistemas que tienen diferentes entradas, salidas o productos y se esfuerzan por lograr un equilibrio dinámico.

Ninguna estructura social es autosuficiente, pues recibe insumos del ambiente y necesita de refuerzos renovados de energía de otras organizaciones, personas y medio ambiente, todo lo cual viene transformado y procesado, con el fin de retornarlos como productos o bienes al medio ambiente.

El recurso humano como elemento básico de la organización, se constituye como insumo fundamental, a través de los cuales la empresa asegura el cumplimiento de sus tareas.

De acuerdo con Arias (1999), "La organización debe aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales con los que cuenta para el logro de sus metas, pues de lo contrario fracasará" (Pág. 49-50).

A medida que se presenta la especialización del trabajo efectuado a través de diferentes funciones especializadas, la organización pasa a necesitar coordinación de esas diferentes actividades, agrupándolas en unidades mayores.

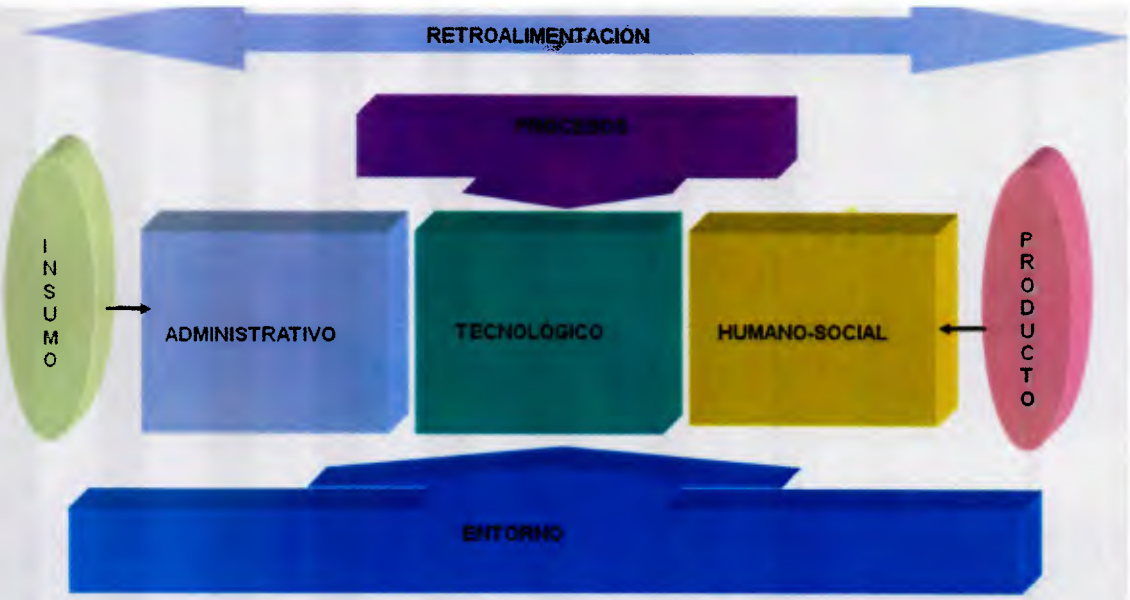


Figura Nro. 1. Modelo de Sistema Abierto

Fuente: Elaboración Propia

En la figura anterior (Figura Nro. 1) se presenta una organización descompuesta en sus diferentes elementos, esta caracterización de la empresa desde el punto de vista de su productividad, nos lleva por otro lado a señalar, que existen diferentes clasificaciones o tipos de organizaciones, las cuales pueden reunirse en grandes grupos, dependiendo de su propietario, de lo que produce o de su tamaño.

En otro orden, las empresas pueden también clasificarse por su tamaño, así tendremos la gran empresa (con cientos o miles de empleados), la mediana (hasta con doscientos empleados), la pequeña (hasta veinte empleados) y la microempresa (hasta cinco empleados).

3.2.3 Componentes de una Organización

Independientemente del tamaño y de quien sea "el dueño" de la organización, bien sea el Estado, el Sector Privado, una Cooperativa o una Microempresa, para que esta pueda funcionar debe ser rentable y/o cumplir con sus objetivos y metas.

Por ello se visualizará una organización desde sus diferentes aspectos e interrelaciones, nexos que la hacen funcionar como un sistema.

En la Figura 1: Modelo de Sistema Abierto, se observaron aspectos generales, ahora ahondaremos en el tema de Estrategia/ Planificación el cual es el foco principal del presente trabajo:

- Estrategia/ Planificación
- Procesos
- Estructura
- Sistemas
- Infraestructura
- Desempeño
- Finanzas
- Personal y conocimiento
- Cultura y Valores
- Liderazgo

3.2.3.1 Estrategia/ Planificación:

Con esta denominación se trata de englobar los aspectos relativos a planificación organizacional, es decir, cuando se habla de estrategia se hace referencia al conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos, tomando en cuenta el entorno y las características internas de la misma empresa.

Es importante en este punto que hablemos de Planificación Estratégica:

Sustentadas teóricamente las dos grandes fases del proceso de cambio planificado objeto de este trabajo, pasamos al tema principal del mismo como lo es la Planificación Estratégica.

Las organizaciones deben experimentar un proceso de readecuación y modernización; introducir conceptos y prácticas de la gerencia no implica el cambio de su naturaleza, por el contrario potencia sus capacidades para que, efectivamente, puedan contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil y a elevar la calidad de vida de la población, optimizando su propósito y razón de ser, permitiéndoles ser mucho más competitivas y autónomas financieramente.

Es en este contexto, precisamente, donde adquiere vigencia adelantar procesos de modernización institucional, uno de cuyos elementos básicos es la Planificación Estratégica, entendida ésta como una cultura y una práctica metodológica e instrumental que permite el logro de sus objetivos institucionales.

La planificación entendida globalmente como una racionalización eficaz de la acción, es un concepto propio del siglo XX, que ha alcanzado su mayor desarrollo y reconocimiento en los últimos treinta años.

El avance y desarrollo de la planificación está vinculado al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas abiertos, cuya relación y articulación con el entorno es de doble vía.

Así pues, la estrategia comprende la misión, la visión, los objetivos, las estrategias propiamente dicha y los planes de acción.

Las organizaciones son creadas para producir algo, conociendo su estrategia y todo lo que ella abarca, podemos conocer la naturaleza y orientación de una empresa u organización.

Figura 2. Elementos Estratégicos de una Organización.

Fuente: Conindustria

En la figura anterior (Figura Nro. 2) se pueden observar, los elementos que constituyen la estrategia, el enfoque estratégico, que debe acompañar a la empresa u organización: **"Si puedes soñarlo puedes hacerlo".**

- **La Misión:**

La misión es la definición de la empresa en el momento presente, es la razón de ser como organización, la cual contiene la identificación de sus competencias, como por ejemplo: producto, mercado y alcance geográfico. Es importante considerar las siguientes afirmaciones al momento de formular la misión:

- La decisión que establece la razón de ser de la organización.
- La calidad de la misión depende de la calidad de la visión, como se puede observar en la figura Nro. 3, ambas están interrelacionadas entre sí.
- La calidad de la misión decide la viabilidad del sistema.
- La misión es el punto de encuentro entre el líder y el gerente.

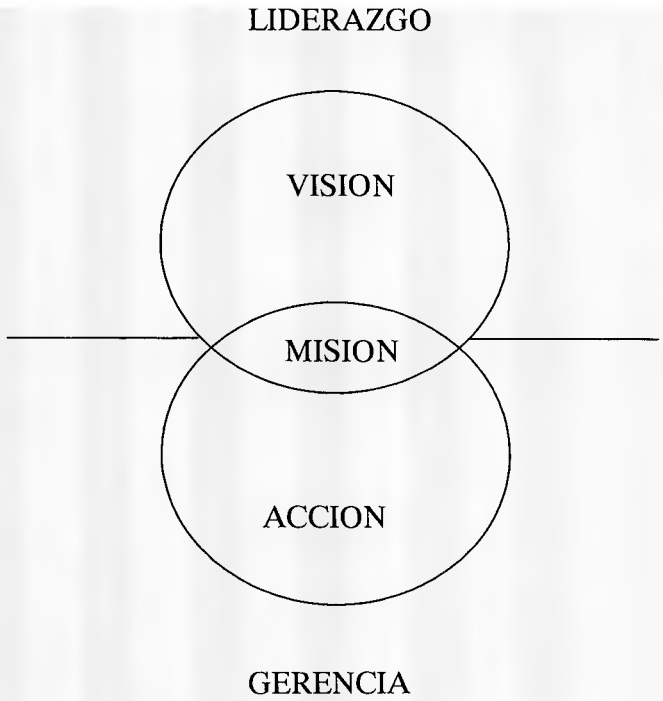


Figura Nro. 3. Interacción entre Elementos Estratégicos de la Organización
Fuente: Instituto Latinoamericano de Organización y Sistemas (1993)

Para la administración efectiva de una organización y particularmente para administrar adecuadamente el cambio organizacional es fundamental que la misión básica de la organización este formulada de forma explícita.

La misión básica de una organización es su razón de ser, es diferente a los objetivos o metas que la organización desea alcanzar, debido a que la misión es el por qué la organización existe.

La misión es muy comúnmente "supuesta" más que definida y cuestionada. Es muy importante que el personal clave de la organización obtenga consenso respecto a la misión. La misión básica en el análisis final, usualmente es un juicio personal de uno o algunos ejecutivos claves y refleja lo que ellos valoran, por lo que es de carácter permanente.

La misión debe ser un propósito tal que todos en la organización puedan abrazarla y dedicarse a ella. Para desarrollar una buena misión es deseable que ésta se concentre en una sola frase. Debe representar lo que la alta dirección cree y usa para guiar sus decisiones y fijar prioridades en el establecimiento de objetivos, localización de recursos, etc.

Una guía útil para determinar la calidad y alcance de una misión es utilizar el concepto de CATOWE desarrollado por la Universidad de Lancaster, en Inglaterra. Dicho concepto se refiere a que una buena misión debe llevar explícito los siguientes conceptos:

C=	CUSTOMER (CLIENTES):	Los usuarios de los productos o servicios que la organización transforma y entrega.
A=	ACTORS (ACTORES):	Los individuos (la organización en sí misma) que desarrollarán la misión.
T=	Transformation process (Proceso de Transformación):	El proceso mediante el cual la organización realiza su función básica.
O=	OWNER (DUEÑO):	El supra-sistema, el sistema que tiene poder de decisión e influencia y que puede causar que el sistema exista o no.
W=	WELTANSCHAUUNG:	La esencia o razón de ser y existir.
E=	ENVIROMENT (ENTORNO):	El medio ambiente en el que el sistema opera.

Este método permite considerar elementos de gran valor en la formulación de la Misión y garantiza que sean tomados en cuenta todos los elementos esenciales de una organización: equipos tecnológicos, el mercado, clientes, entre otros.

- **Visión:**

La visión es la ubicación de la empresa en escenarios futuros. Es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad. Es importante considerar que:

- El líder gobierna mediante la visión.
- El líder construye la visión mediante la interpretación de las señales del ambiente.
- La calidad de la visión se sustenta en la capacidad del líder para otorgar significado a las señales del entorno.
- La calidad de la visión depende de la cultura del líder.

La visión es una interpretación integrada, coherente y sustentada en evidencias de la experiencia; del estado actual o futuro de:

- Las necesidades de la gente.
- Los sistemas para satisfacerlas.
- La calidad de los recursos disponibles.

- El estado de la energía del sistema.

- Las oportunidades y amenazas que ofrece el ambiente en que actúa.

La visión constituye una visualización de lo que se quiere lograr, es un elemento clave para pensar en el futuro de la organización.

- **Los Valores en la Organización:**

Los Valores son los principios-guías que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones.

Los valores son factores, convicciones que agrupan, cohesionan y pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva.

- **Objetivos:**

Son las guías que le dan direccionalidad a la empresa, describen el futuro deseado, de allí que tengan una relación estrecha con la visión de la organización.

Los planes estratégicos de una organización establecen los objetivos y los cursos de acción a desplegar en el tiempo para lograrlos y, eventualmente también, los cambios que los mismos objetivos deben sufrir. En tal sentido, el diseño de la estructura de una organización es una estrategia para el logro de su misión y objetivos.

Por tanto, el diseño de la estructura puede tener un carácter dinámico a fin de adecuarse a los requerimientos de los cambios en los objetivos o en las acciones para lograrlos.

Las acciones que, en materia de estructura organizacional, deben ejecutarse en el tiempo para cumplir con los objetivos estratégicos pueden normarse mediante un Plan Estratégico de Organización, que según las dimensiones y complejidad de la organización puede tener diverso grado de magnitud.

Por su naturaleza el Plan Estratégico de Organización debe ser formulado en estricta coherencia con el Plan Estratégico de Negocios y con el Plan Estratégico de Sistemas.

- **Plan de Acción:**

El Plan de Acción es la programación de actividades para cumplir las metas, responde a preguntas operativas de cuánto (inversión), cuándo (tiempo), quién (recurso humano), ello a fin de lograr lo establecido en las estrategias.

Las actividades y/o tareas son las acciones concretas, las cuales según el tiempo y los recursos asignados y pautados permitirán el logro de las metas en la empresa.

El Plan de Acción es la programación anual de estas actividades, previstas en las estrategias e incluye a las personas responsables en su realización, el tiempo a requerir para ello y la inversión.

Es importante destacar que la esencia de la ejecución de tareas y de la administración eficaz del tiempo, radica en la capacidad del recurso humano de organizar y llevar a cabo las prioridades de forma equilibrada.

El saber establecer prioridades en la marcha y hacer balances y diferenciar lo administrativo de lo estratégico, es de gran utilidad, no es solamente ser disciplinado sino estar conectado con los objetivos y las metas.

- **Metas:**

Es el resultado específico, esperando en el corto, mediano o largo plazo y que responde al progreso deseado hacia un objetivo. Se expresa en el cuánto y cuándo.

En el presente trabajo de investigación solamente desarrollaremos este punto que es el concerniente al presente trabajo de investigación, haciendo mención de dos aspectos adicionales que de alguna forma tienen relación con el tema central del presente trabajo como son:

3.2.3.2 Cultura Organizacional:

La Cultura Organizacional es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar de una organización en concordancia con los objetivos y metas.

La cultura en cuanto conducta habla de las características, propiedades, tipología y forma de conducirse de los diferentes miembros de la empresa, la cultura refleja la imagen de la organización.

3.2.3.3 Liderazgo:

La palabra liderazgo, proviene del inglés "leader", que significa guía, más de un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa.

3.2.4 Planificación, Seguimiento y Evaluación de Actividades en la Empresa.

La planificación es parte fundamental de la organización, se traduce en actividades concretas, por estar tan relacionada con el tema del tiempo productivo en la empresa, suministrando herramientas que permiten chequear el previsto y normal desarrollo de las actividades en las empresas.

Por otra parte se observa como las organizaciones debido a su nivel de complejidad o a los cambios que van experimentando requieren el apoyo del Desarrollo Organizacional.

3.2.5 Desarrollo Organizacional:

La meta del Desarrollo Organizacional (DO) es ayudar a los miembros de la empresa a obtener un modelo de comportamiento sano y compararlo con el que funciona en la realidad. Quienes se desempeñan en una organización deben necesariamente compartir valores similares y en consecuencia contribuir con una conducta coherente con tales valores, para obtener como resultado un desempeño eficaz.

Definamos algunos conceptos de Desarrollo Organizacional, French & Bell (1996) lo define como:

> "El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y Clima Organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructuras o técnicas de organización". (Pág. 17).

En el mismo orden de ideas, Ferrer (1998) define el:

> "Desarrollo Organizacional es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud en las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condicionan". (Pág. 15).

Así mismo, Burke (1994) indica que el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. (Pág. 12).

De forma general, estas definiciones comunican un sentido de lo que es y lo que hace el Desarrollo Organizacional. Describen a grandes rasgos la naturaleza y los métodos del D.O. Sin embargo, la siguiente definición incluye las características que son consideradas las más importantes:

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

La explicación de algunos componentes esenciales de la definición anterior obedece la razón de la Intervención Diagnóstica de Clima Organizacional. Estos componentes son:

- Los procesos de resolución de problemas se refieren a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven

problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.

- La administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, quiere decir, en primer lugar, que uno de los aspectos más importantes que se deben administrar en las organizaciones es la cultura, el patrón prevaleciente de valores, actitudes, creencias, hipótesis, expectativas, actividades, interacciones, normas y sentimientos. Y en segundo lugar, la administración de la cultura debe ser un negocio de colaboración.

- Por equipos de trabajo naturales y otras configuraciones de equipos se reconoce la posición central de los equipos para el desempeño del trabajo en las organizaciones.

- La frase utilizar el papel del consultor- facilitador transmite la creencia de que los líderes se pueden beneficiar si solicitan la ayuda de un profesional en la planificación y la puesta en práctica de las iniciativas de DO.

- Por la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada se refiere a los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, cómo funcionan y cómo pueden funcionar mejor.

Al analizar esta definición logramos captar que el Desarrollo Organizacional es una acción gerencial con una visión sistémica de la organización. A través de éste pretende llevar a cabo un cambio planificado, involucrando para ello a todos los componentes de la organización centrando su atención en el comportamiento de las personas, en el desempeño de sus roles, como respuesta a situaciones cambiantes del medio ambiente externo o interno. Todo esto lleva a la organización a crear nuevas

formas de actuar, y utilizar para ello la visión global externa que les brindan personas ajenas a ella, y que constituyen asesores en el proceso de cambio.

3.2.5.1 Características del Desarrollo Organizacional:

Cuando definimos el desarrollo organizacional estamos haciendo énfasis en las características que denotan este proceso, pero es necesario desglosarlas de manera tal que permita encuadrarlo en los procesos de cambio, e identificar cuando estamos en presencia de una situación que amerita ser intervenida o que está siendo intervenida o que está siendo intervenido bajo la óptica del DO:

- Enfoque integral, lo que quiere decir que es un programa que abarca la totalidad de la organización a fin de que los cambios sean asumidos con eficiencia, es decir, que haya coordinación entre todas las partes involucradas en el cambio.

- Enfoque sistémico, la interrelación de los diversos departamentos o unidades y como se afectan entre sí, es objeto de mucha atención en un programa de DO. El desarrollo organizacional se interesa por las relaciones personales, por la estructura organizativa, por los procesos y las actitudes. Con esto pretende responder como funcionan las partes que componen esa organización colocando su atención estratégicamente en la relación de unas con otras y no en las relaciones internas de cada una.

- Agente de cambio, el desarrollo organizacional utiliza la presencia de uno o varios agentes de cambio quienes se encargan de motivar y coordinar el cambio dentro del grupo. En el proceso se identifican dos agentes de cambio, el agente de cambio externo o consultor que es independiente de la

organización, no forma parte de ella, y el agente de cambio interno y ambos coordinadamente con los gerentes involucrados trabajan sobre el programa.

- Resolución de problemas, una de las características fundamentales del DO, es que se ocupa únicamente de resolver problemas reales de la organización. No sólo los identifica y analiza, este debe presentar una solución viable y real a los mismos. Este hecho de trabajar con lo real es lo que hace el proceso interesante y estimulante para la participación de todos los miembros de la organización.

- Aprendizaje experimental, este aprendizaje enfrenta a todos los participantes a sus propios problemas en el trabajo y los problemas de sus compañeros, de manera tal que se da un aprendizaje producto de experimentar bajo otras perspectivas. Lo que se busca con ella es producir de forma rápida, suficientes modificaciones de conducta y ayudar a las personas a encontrar soluciones reales y viables.

- Procesos grupales, el programa de DO se desarrolla sobre procesos grupales de participación tales como: debates, conflictos entre grupos, confrontaciones, lluvias de ideas, grupos de codesarrollo. El objetivo es abrir canales de comunicación, elevar la confianza y mejorar la respuesta que se le da a otros.

- Retroalimentación, el enfoque sistémico propio del desarrollo organizacional obliga a mantener un proceso interno de retroalimentación, pero no sólo esto es lo más importante en esta característica, el poder contar con información proveniente del sistema y su entorno, mejora el desempeño puesto que refuerza la autocrítica y la crítica constructiva, dando información para el control de acciones y procesos.

- Orientación por contingencia, se dice que el desarrollo organizacional es de orden situacional y de allí su orientación hacia situaciones contingenciales. Esto tiene que ver con la flexibilidad que poseen los programas de desarrollo organizacional para adaptarse a situaciones diversas.

- Formación de equipos, el trabajo en equipo es una meta básica para el desarrollo organizacional, el tamaño del grupo no es importante puesto que se ocupa tanto de los equipos pequeños como de los equipos de mayores componentes. La idea es unir todos los grupos dentro de la organización para conformar equipos de trabajo verdaderamente integrados a una idea o propósito común.

3.2.5.2 Fases del Desarrollo Organizacional

Estas etapas son esenciales y secuenciales en un proceso de cambio en una organización considerada como sistema. Las teorías del cambio planificado son una herramienta útil para identificar a las variables involucradas en el cambio, es por esta razón que se considera fundamental la elección de un modelo teórico que proporcione la filosofía de acción asumida por los consultores para llevar a cabo el proceso de diagnóstico organizacional, en este estudio en particular se tomo el Modelo de Sistema Abierto.

La administración efectiva del programa de Desarrollo Organizacional significa la diferencia entre el éxito y el fracaso. Los programas de DO siguen una progresión lógica de los acontecimientos, una serie de fases se despliegan a lo largo del tiempo. Una parte importante de administrar bien un programa de DO es ejecutar bien cada fase. Warner Burke describe las siguientes fases de los programas de DO:

a) Entrada

b) Hacer un contrato

c) Diagnóstico

d) Retroalimentación

e) Planificación del Cambio

f) Intervención

g) Evaluación

Burke (1994) modifica un poco estas fases juntando exploración y entrada; separando contratación y retroinformación en fases distintas; empleando intervención en lugar de acción y suprimiendo la fase de terminación. Lo que Kolb (1977) llama exploración, el lo llama entrada y considera que contratación es una mejor denominación para lo que ellos llaman entrada. Señala que sus diferencias tan sólo se encuentran en las denominaciones y en el énfasis; pero el proceso global es el mismo, salvo en la terminación – fase que no incluye-. Por tanto las fases de Burke son:

a) Entrada: El contacto entre el consultor y el cliente es lo que se inicia la fase de entrada. Este contacto puede ser por dos vías:

- El cliente llama al consultor para una conversación exploratoria acerca de las posibilidades de una labor de DO. Puede darse en caso de que el consultor sea externo ó interno.

- El, consultor sugiere al cliente realizar este tipo de labores. Se puede presentar, más que todo, si el consultor es interno.

Después del contacto, el consultor y el cliente comienza el proceso de explorar conjuntamente la posibilidad de sostener relaciones de trabajo. En general, el cliente evalúa:

- Si podrá llevarse bien con el consultor.
- Si la experiencia previa del consultor es aplicable a la situación actual.
- Si el consultor es competente y confiable.

A su vez el consultor evalúa los siguientes aspectos:

- Si podrá llevar una buena relación con el cliente.
- La motivación y los valores del cliente.
- La predisposición del cliente al cambio.
- La magnitud de los recursos para respaldar una labor de cambio.
- Los puntos potenciales de apoyo para el cambio (si el cliente la facultad de tomar decisiones o si deber acudir a una persona de mayor autoridad).

b) Contratación: Si las exploraciones mutuas de consultor y cliente avanzan en forma satisfactoria durante la fase de entrad, el siguiente paso es la negociación de un contrato. Si la fase anterior se desarrollo sin tropiezos, es probable que la fase de contratación sea breve. En esencia, el contrato es el

enunciado de un acuerdo que aclare de manera clara lo que el consultor conviene que hará y, si está hecho a conciencia, también indicará lo que el cliente se propone hacer. Dicho contrato puede ser un acuerdo oral, o un documento formal.

c) Diagnóstico: Dos pasos conforman la fase de diagnóstico: captación y análisis de información. Por lo general, el diagnóstico comenzó en la fase de entrada. Inicialmente la captación de información se logra por medio de observaciones, intuiciones e impresiones del consultor. Más adelante se emplean métodos más sistémicos, como entrevistas estructuradas, cuestionarios y resúmenes de documentos de la organización (registros de actuación, informes del cuerpo laboral, entre otros), Una vez reunidos los datos, el consultor tiene que proceder a reunir todas las variantes de la información, resumirla y organizarla de modo que el cliente pueda entenderla con facilidad con el fin de emprender una acción apropiada.

d) Retroinformación: La efectividad con la que el consultor haya resumido y analizado la información durante el diagnóstico será lo que determine, en alto grado, el éxito de la fase de retroinformación. Esta fase consiste en celebrar reuniones con el sistema cliente, por lo general, primero con el jefe sólo y más tarde con el grupo a partir el cual se reunieron los datos. El tamaño del grupo determinará el número de sesiones que habrán de celebrarse. Una sesión de retroalimentación deberá dar margen suficiente para una exposición y un debate amplios. Un grupo reducido que no agrupe niveles múltiples de gerencia es lo mejor para esos fines. Por lo general, toda sesión de retroalimentación comprende tres pasos:

- El consultor proporciona un resumen de los datos reunidos y algún análisis preliminar.

- Se produce un debate general en el que se plantean preguntas aclaratorias y se le proporciona respuesta.

- Se dedica algún tiempo a la interpretación.

En esta fase pueden hacerse algunos cambios al análisis e interpretación del consultor. El consultor trabaja en cooperación con el grupo cliente, con el fin de llegar a un diagnóstico final que describa exactamente el estado actual del sistema.

e) Planeación del Cambio: Hay veces en que la fase de planeación constituye la segunda mitad de la sesión de retroalimentación. Todo buen diagnóstico determina la intervención; la única planeación necesaria quizás sean los pasos para la ejecución: lo que ha de realizarse. Dependiendo de la complejidad del sistema cliente y lo largo de la fase de retroalimentación puede ser que sea conveniente esperar un poco antes de la fase de planeación, preferiblemente unos días pero no más de una semana. Los fines de esta fase son:

- Generar pasos opcionales que respondan correctivamente a los problemas que se hayan identificado en el diagnóstico.

- Decidir el paso o pasos opcionales que hayan de darse. La decisión final acerca de los pasos que se darán corresponde al cliente y no al consultor.

f) Intervención: Consiste en la acción emprendida. Las posibilidades son muchas, y las intervenciones escogidas deberán ser un reflejo del diagnóstico y una respuesta directa a él. Cualquiera que sea la intervención, el profesional de DO sigue trabajando con el sistema cliente ayudándolo a que sea exitosa.

g) Evaluación: Por lo general es mejor que alguien que no sea el consultor conduzca la evaluación. El modo de evaluación puede comprender desde los clientes que dicen que se sienten satisfechos, hasta los resultados de una labor sistemática de investigación en la que se emplean controles y análisis de datos múltiples. La evaluación tiene gran importancia porque el proceso suele reforzar la labor de cambio, y es una forma que aprendamos la consecuencia de nuestra acción.

3.2.6 Desarrollo Organizacional e Intervención:

La principal función del Desarrollo Organizacional (DO) es mejorar el desempeño de la organización y adaptar sus condiciones para enfrentar procesos de cambio continuo. Según Bennis (1973), es una respuesta al cambio, una estrategia educacional que sirve para modificar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, con la finalidad de que éstas puedan adaptarse mejor a nuevos retos, así como al ritmo del cambio mismo. Como se puede apreciar en esta definición, es una herramienta de mucha utilidad, puesto que las organizaciones o empresas deben estar atentas permanentemente a su entorno, de lo contrario, pueden desaparecer drásticamente (Senge, 1996).

La estrategia de DO se vale de las intervenciones, que son actividades estructuradas destinadas a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo y a incrementar la productividad. También pueden definirse como los medios o las herramientas de las que se vale la disciplina del DO para impulsar su programa de cambio planeado. Según sus características, pueden ser intervenciones en procesos humanos, intervenciones tecno-estructurales, intervenciones en administración de recursos humanos e intervenciones estratégicas y del medio ambiente (Guízar, 1999); dependiendo de cuál se escoja, pueden afectar a los individuos, a ciertos equipos de trabajo o a toda la Organización.

Guízar define las intervenciones en procesos humanos como "aquellas dirigidas específicamente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción" (p. 114), entre los cuales menciona la comunicación, la solución de problemas, el liderazgo y la dinámica de grupos. Las intervenciones tecno-estructurales se orientan hacia la tecnología (métodos y flujos de trabajo) y las estructuras (división, jerarquía y diseño del trabajo) para relacionarlas con el personal. Las intervenciones en administración de recursos humanos se enfocan en las relaciones con el personal y las maneras cómo integrarlo a las organizaciones (sistemas de recompensas y planeación, desarrollo de carreras, etc.). Finalmente, las intervenciones estratégicas y del medio ambiente abordan la forma cómo las organizaciones utilizan sus recursos "para obtener una ventaja competitiva en el medio ambiente" (p. 115).

Sánchez y Camargo (1997) afirman que todas estas intervenciones, para que puedan ser consideradas como DO, deben responder a una necesidad real de cambio sentida por la Organización, que incluyan a la Organización misma en todas las fases de la intervención (diseño, implementación, seguimiento, evaluación y control) y que propicien o induzcan al cambio de la cultura organizacional Estas mismas autoras establecen una vinculación estrecha entre el enfoque de DO, la eficacia y la misión organizacional, tal como se observa en la siguiente definición:

> "El DO es la estrategia y conjunto de acciones y sus resultados desarrollados para alcanzar un estado deseado distinto al estado actual, vinculados directamente a la eficacia organizacional, con el referente del entorno y del mantenimiento, ampliación o transformación de la misión institucional" (p. 13).

Por supuesto que el DO no es el único enfoque utilizado para la gerencia del cambio. Hay muchos otros que le preceden, gran parte de ellos clásicos, que basan todos sus esfuerzos de cambio en modificaciones estructurales y en la creación de manuales de procedimientos, por citar un par de estos. Muchos de ellos son enfoques técnicos, muy instrumentalistas, que poco influyen en el mejoramiento del

desempeño organizacional. Al contrario de otras estrategias, el DO no es una receta a seguir para que algo se lleve a cabo, es una consideración en general de cómo se hace el trabajo, expresado por cada uno de los miembros de la organización; es un enfoque participativo que parte de las percepciones de los individuos que conforman la organización para abordar la realidad de la misma y plantear soluciones y estrategias de cambio.

Algunos investigadores, como Burke (1994), dicen que el DO es un modelo metodológico de investigación-acción, porque reúne datos de forma sistemática en torno a los problemas que tiene la organización (investigación) y luego se emprendió la acción en función de lo que indican los datos analizados. Está compuesto por fases que dan coherencia a un ciclo de cambios que derivan en una situación esperada, distinta a la original. Burke plantea siete fases: entrada, contratación, diagnóstico, retroalimentación, planeación del cambio, intervención y evaluación.

Numerosos trabajos han comprobado la efectividad del enfoque de DO para ayudar al personal de todos los niveles jerárquicos de una organización a realizar sus actividades más eficientemente tanto de forma individual como de manera colectiva, partiendo del diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas (Guízar, 1999).

El DO resulta una buena herramienta para la comprensión de las dinámicas organizacionales, las cuales se desarrollan en un complejo entramado de capacidades humanas, tecnológicas y políticas. Según Camargo y Sánchez (1995), la formulación y gestión de políticas necesariamente debe considerar la organización desde la que se gerencia, la cual debe evaluarse y reevaluarse periódicamente para cumplir exitosamente con la misión que se ha planteado. Estas autoras afirman que en el proceso de conjugar factores para generar el producto terminal de la organización pueden presentarse alteraciones de diversa naturaleza, que con frecuencia no son

fáciles de determinar y que influyen negativamente en la calidad del servicio que se está prestando a la población objetivo.

Es en este punto en el que Sánchez y Camargo afirman que el DO puede contribuir enormemente a que el gerente distinga esas alteraciones, detecte las posibles causas, busque alternativas y seleccione estrategias para cerrar la brecha entre la producción terminal real y la esperada. Como enfoque integral que es, el DO debe abordar tanto factores externos a la organización, sobre los que el gerente no tiene posibilidad de modificar, como problemas organizacionales que sí están bajo su gobernabilidad.

A continuación, se describe el concepto de Tecnología de los Espacios abiertos, que fue la intervención utilizada para desarrollar el Taller realizado en CORPORACION ADVISOR a fin de lograr la actualización de la misión, visión y valores.

3.2.7 Tecnología de los Espacios Abiertos.

La Tecnología de los Espacios Abiertos (TEA) es una metodología para facilitar procesos sinérgicos de comunicación y acción, apoyándose y dependiendo de los múltiples recursos inherentes en cada ser humano. La Tecnología de los Espacios Abiertos, mediante la creación de las condiciones propicias para un diálogo respetuoso y productivo, es una manea poderosa de unir personas para buscar soluciones a dificultades complejas. Todos los participantes, aun cuando se utiliza la TEA en grupos muy grandes, tienen la oportunidad de compartir sus ideas y percepciones acerca de lo que consideran importante y de asumir la responsabilidad de dichas opiniones. Al hacerlo, descubren nuevas formas de trabajar en equipo y de fomentar el desarrollo de su organización o comunidad.

3.2.7.1 ¿Cuándo se utiliza la TEA?.

La Tecnología de Espacios Abiertos es especialmente efectiva con grupos grandes cuando todos los miembros o una buena representación de todos los miembros del sistema están reunidos en el mismo sitio y cuando:

1. El tema es uno que les preocupa o afecta a todos los asistentes.

2. El conflicto está impidiendo el desarrollo o cambio organizacional.

3. La situación es compleja y/o existe mucha diversidad entre los participantes.

4. Hay una necesidad de tomar una decisión rápida.

5. Existe incertidumbre o ambivalencia sobre el resultado deseado.

La TEA no es la intervención más indicada cuando la organización está comprometida con estructuras autocráticas inmodificables y/o existe una gerencia que valora mucho el control sobre los demás.

3.2.7.2 ¿Cuáles son los beneficios de la TEA?.

El beneficio más tangible es que cada participante se siente dueño de las soluciones y de los planes de acción acordados.

Esta tecnología en la gran mayoría de los casos, permite crear un ambiente organizacional más confiable, cálido y colaborador, permite generar y soltar la energía creadora y el compromiso para abordar los asuntos críticos y trascendentales en organizaciones de los sectores privado, público, comunitario y sin ánimo de lucro.

Así mismo, permite enfrentar desafíos complejos en los cuales nadie sabe la respuesta y se requiere un número grande de personas para generar opciones, lo comúnmente llamado lluvia de ideas. En este tipo de actividades se descubren las ideas, la innovación y la creatividad del grupo que antes no se sabía que existía.

Esta metodología facilita experiencias de verdadero empoderamiento individual y colectivo, logrando a su vez un grado de colaboración antes considerado imposible aumentando marcadamente los niveles de productividad.

CAPITULO IV

MARCO METODOLOGICO

4.1 Tipo de Investigación

4.1.1 Tipo de Investigación según su finalidad:

El tipo de investigación es Aplicada, debido a que se busco resolver problemas prácticos, tiene sus fundamentos en la investigación científica, apoyando su fortaleza en ella. Desde el punto de vista de los fines u objetivos que plantea el presente estudio, permitió la utilización directa e inmediata de sus resultados en la resolución de un problema concreto (Sabino, 2000).

4.1.2 Tipo de Investigación según la fuente de los datos trabajados:

El tipo de investigación es secundaria, dado que se analizaron los datos observados y registrados por otro investigador.

La información básica se encuentra contenida en libros y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, entre otros.

También se utilizo una fuente primaria que es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directa envuelta en el

evento. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o período de tiempo que se está estudiando. En esta investigación se utilizaron entrevistas, apuntes de investigación en las actividades que se realizaron.

4.1.3 Tipo de Investigación según la estrategia teórica metodológica:

En el presente estudio, se empleo la investigación de tipo Cualitativa Participativa, debido a que permitió encontrar los "por qué" a una interrogante, es decir, pudimos conocer qué opinión tenían las personas respecto a un nuevo producto o servicio, cómo reaccionarán ante ciertos conceptos o estímulos; en fin, cualquier tema que se desee investigar dentro de las ramas de las ciencias sociales.

En términos más teóricos, este tipo de investigación se refiere al estudio de la calidad de las acciones, asuntos y medios en una determinada situación interrelacionando la investigación, las acciones y los sujetos investigados, con la finalidad de obtener cambios en la comunidad o población para mejorar las condiciones de vida.

4.1.4 Tipo de Investigación según sus objetivos:

El tipo de investigación es proyectiva, también conocida como proyecto factible, consiste en la elaboración de una propuesta o modelo para solucionar un problema, ya sea de un grupo social o de una institución o en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnostico previo. Este tipo de investigación se ocupa de cómo deberían ser las cosas, para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente. La investigación proyectiva involucra creación, diseño, elaboración de planes o de proyectos, capaces de producir cambios deseados.

Se eligió este tipo de investigación porque existían situaciones que no marchaban como deberían, potencialidades que no se estaban aprovechando, problemas por

resolver y que se desean modificar, en tal sentido se diseño y desarrollo un proyecto factible ejecutando un proceso de realineación estratégica en CORPORACION ADVISOR sobre la base de un diagnóstico organizacional previamente elaborado.

4.1.5 Tipo de Investigación por el grado de control del investigador sobre las variables:

En este estudio el tipo de investigación de acuerdo al grado de control de las variables es de tipo "No Experimental" el cual podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, se trata de una investigación donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos; el investigador no tiene control directo sobre dichas situaciones, ni puede influir sobre ellas porque ya sucedieron al igual que sus efectos.

Como señala Kerlinger (2002) en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos, de hecho no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos se observan en su ambiente natural.

4.1.6 Por el momento en que se recogen los datos:

La presente investigación se realizó en un lapso de tiempo corto, es como tomar una instantánea de un evento; es por ello que se define como Transversal (sincrónica).

4.2 Diseño de Investigación:

Según Sampieri el término "diseño" se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea en una investigación. Por ser una investigación aplicada es válido el diseño conocido como Investigación Desarrollo.

Según Yáber y Valarino (2010) este tipo de investigación tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización (investigación), para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse en una empresa o mercado. Al revisar el planteamiento del problema se enfoco como una "relación entre una necesidad identificada para ser atendida mediante un diagnóstico o análisis y el desarrollo de una solución, producto o servicio".

4.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Las técnicas son procedimientos y métodos de una ciencia que nos permitieron obtener información valiosa para el desarrollo de la investigación, según Arias (2006): "Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información."(Pag.67).

Las técnicas de recopilación y análisis de información que se emplearon son las siguientes:

- Análisis Documental: Se recopilo información escrita relacionada con investigaciones previas de la misma índole, específicamente relacionada con Alineación Estratégica. Así mismo se utilizo la información obtenida en la Intervención Diagnóstica realizada para Determinar el Clima Organizacional en Corporación Advisor, la cual fue realizada en Octubre del 2010.

- Validación por Juicio de Expertos: A fin de garantizar el Diseño y Desarrollo de un Proyecto Factible para ejecutar un proceso de realineación estratégica en CORPORACION ADVISOR fue necesario revisar y validar su contenido a medida que se vaya elaborando. Para ello se procedió a identificar a los jueces, el cual estuvo conformado por el coordinador del proyecto: Ing. Ricardo Petit y dos (2) expertos en el área de Planificación Estratégica.

- Entrevistas No Estructuradas: Se realizaron entrevistas al personal directivo y gerencial de CORPORACION ADVISOR a fin de ir validando la pertinencia y conveniencia de los productos del proyecto.

4.4 Población y Muestra

4.4.1 Población

En esta investigación, la población estuvo representada por el total de empleados de la empresa CORPORACION ADVISOR, integrada por un grupo de 30 personas que realizan diferentes actividades.

La definición del término población según Balestrini (1997): "Desde el punto de vista estadístico, una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas." (Pág. 122).

4.4.2 Muestra

Según Hernández Sampieri (2.004) señala que la muestra: "es la unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el cual se recolectan los datos sin que necesariamente sean representativo del universo."(p.302).

En este sentido la muestra del estudio estuvo conformada por el personal gerencial que labora en la empresa objeto de estudio CORPORACION ADVISOR Dicha población estaba constituida por 5 Gerentes, que son los líderes de las áreas estratégicas de la organización.

Es importante destacar, que las organizaciones se estructuran en tres niveles básicos:

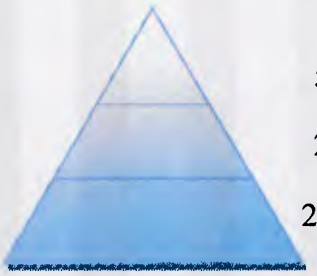


Figura N° 04 Distribución jerárquica de la Población
Fuente: Elaboración propia (2.010)

- **El Nivel Estratégico o Corporativo:**

El mismo corresponde a la cúspide de la pirámide organizacional, a la cual le incumbe, aunque no en términos exclusivos, pero si en lo fundamental, el establecimiento y manejo de las estrategias de la organización y la filosofía de gestión.

- **El Nivel Funcional – Coordinativo o Táctico:**

Al mismo le corresponde en términos fundamentales desagregar, por área funcional, los principios o máximas particulares que en la estrategia se indican y, a su vez, desarrollarlos en forma concreta, indicando las acciones y metas que deben alcanzarse de manera inmediata en cada oportunidad definida por la estrategia en el tiempo y en el espacio.

- **El Nivel Operativo:**

Ejecuta o realiza las actividades y tareas en forma rutinaria y por el reflejo, y que al realizarlas, permitirá el cumplimiento de las acciones tácticas que acercan al logro de los objetivos estratégicos.

De acuerdo a la etapa de investigación que se realizo se determino trabajar con el Nivel Estratégico de Corporación Advisor.

4.5 Procedimiento a Seguir:

- Se realizó una 1ra. Reunión con el Director de CORPORACION ADVISOR para definir los objetivos de la Intervención a desarrollar.

- Posteriormente se ejecuto una 2da. Reunión con los Gerentes líderes de las áreas estratégicas para definir el Plan de Acción. En esta sesión se definió el equipo del proyecto, quedando claramente definidos los roles y las responsabilidades.

- Se realizo un taller de Realineación Estratégica donde se hizo un análisis del discurso de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales.

- Posteriormente se estableció la Misión, Visión, Valores y Objetivos organizacionales concertados y redactados.

- Finalmente, se realizo la entrega de la presentación donde se consolido la información de la Misión, Visión y Valores de CORPORACION ADVISOR.

4.6 Cronograma

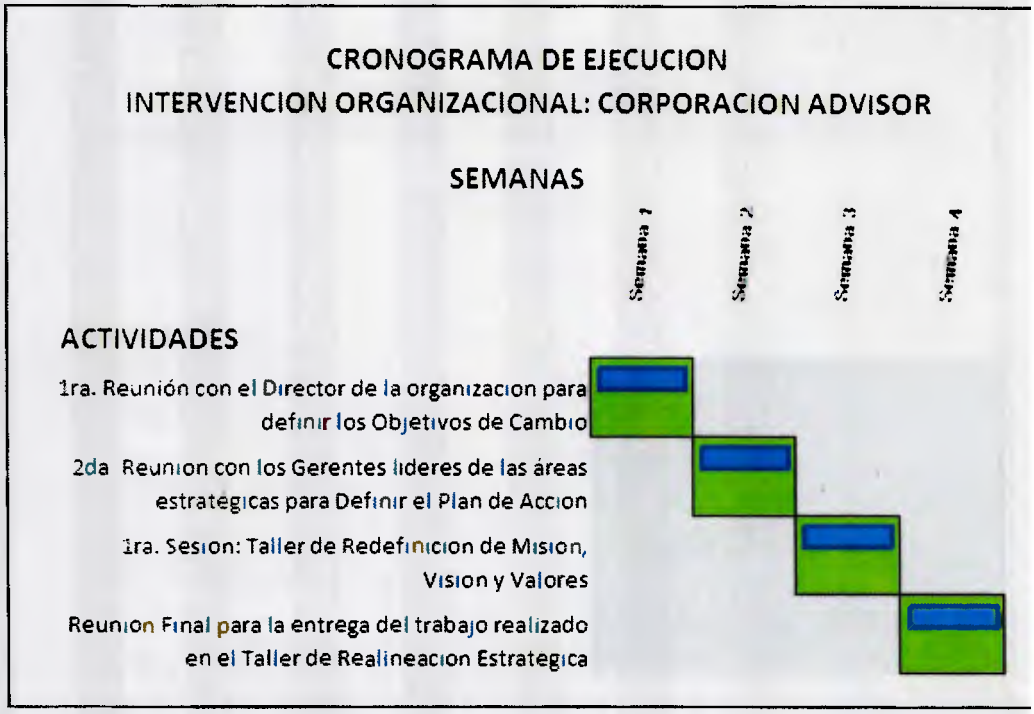


Figura N° 05 Cronograma de Ejecución de Intervención Organizacional
Fuente: Elaboración propia (2.011)

CAPITULO V

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Para la elaboración del Proceso de Realineación Estratégica en Corporación Advisor, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Análisis documental del material bibliográfico y del estudio diagnostico realizado en 2011 para determinar la metodología aplicada en una Realineación Estratégica y selección de la metodología a ejecutar.

- Selección de las prioridades de actuación de acuerdo a las necesidades establecidas por la Dirección General y el equipo Gerencial.

- Revisión de la misión, visión y valores existente en Corporación Advisor.

- Definición de la estrategia y metodología a seguir para ejecutar el proceso de Realineación Estratégica.

- Programación del taller vivencial para ejecutar la realineación de la visión, misión y valores en conjunto con la Directiva de Corporación Advisor.

- Ejecución del taller de Realineación Estratégica.

- Elaboración de un Plan de Acción de acuerdo a las prioridades establecidas con Corporación Advisor.

5.1 Análisis Documental:

Para poder realizar la alineación estratégica fue necesario revisar la documentación existente sobre las distintas metodologías aplicadas en las organizaciones de acuerdo a sus necesidades en particular. En este estudio se aplico el método CATOWE (PARTEC) para la definición de la misión. Para la definición de la visión se desarrollo una actividad de visualización. Los valores fueron formulados a través de una actividad libre donde dibujaron los valores con los que ellos caracterizan la empresa y con los cuales se sentían identificados.

5.1.1 Revisión de la misión, visión y valores existentes en Corporación Advisor:

Corporación Advisor definió desde su fundación su misión, visión y valores, pero con el paso del tiempo dejaron de ser vigentes y ser un reflejo de la actualidad, razón por la cual ya estaban en desuso, lo que nos llevo a pensar que se declararon y se olvidaron en el tiempo.

La misión que utilizaba Advisor ya no describía el propósito general de la organización.

En el mismo orden de ideas, la visión no era inspiradora, clara ni sencilla. Lo ideal es que sea factible de alcanzar y sirva de brújula para líderes y colaboradores, al mismo tiempo debe tener resonancia con todos los miembros de la organización, dándole forma y dirección al futuro de la empresa.

Los valores reflejados en Corporación Advisor estaban construidos de manera errada, ya que los mismos no reflejaban los principios éticos en los que ellos se

basaban, ni influenciaban el comportamiento de la gestión de los miembros de la organización.

5.1.2 Definición de la estrategia y metodología a seguir para ejecutar el proceso de Realineación Estratégica:

La estrategia que se utilizo en el proceso de realineación estratégica de Corporación Advisor fue la Tecnología de los Espacios Abiertos, la cual sirvió para facilitar procesos sinérgicos de comunicación y acción entre los Directivos de la Compañía.

Con respecto a la metodología se utilizaron tres métodos distintos, los cuales son:

- Método CATOWE (PARTEC): este método permitió analizar seis elementos fundamentales necesarios para revisar y redefinir la Misión de la organización. (Ver anexo A)

Figura Nro. 06. Redefinición de la Misión con el Método CATOWE

Fuente: Propia (2011)

Figura Nro. 7. Redefinición de la Misión con el Método CATOWE

Fuente: Propia (2011)

Figura Nro. 8. Redefinición de la Misión con el Método CATOWE

Fuente: Propia (2011)

- Método de Visualización: Se realizó una dinámica donde se invito a los participantes a visualizar el futuro de la organización, con la finalidad de poder conocer que esperaban ellos de la compañía en un futuro y con esta información poder redefinir la visión de la compañía.

Figura Nro. 9. Actividad de Visualización.

Fuente: Propia (2011)

- Metodología Recreativa: La cual consistió en invitar a los participantes a realizar un dibujo libre donde representaran los cuatro valores más importantes que fueran el reflejo de la organización.

Figura Nro. 10. Dibujo Libre

Fuente: Propia (2011)

Figura Nro. 11. Dibujo Libre

Fuente: Propia (2011)

Figura Nro. 12. Dibujo Libre

Fuente: Propia (2011)

Posteriormente se le entrego al cliente el producto de la intervención realizada, donde se presento la información de la misión, visión y valores que tenían anteriormente y la información obtenida y desarrollada a través del taller. (Ver Anexo B)

5.1.3 Programación del taller vivencial para ejecutar la realineación de la visión, misión y valores en conjunto con la Directiva de Corporación Advisor.

El taller fue programado tomando en consideración los siguientes aspectos:

- **Lugar del Evento:** Sala de Conferencia de Corporación Advisor.
- **Fecha del Taller:** 15 de Julio 2011
- **Duración del Taller:** 5 horas.
    - **Inicio:** 2:00 pm
    - **Culminación:** 7:00 pm

- **Objetivo del Taller:** Ejecutar el proceso de realineación estratégica en CORPORACION ADVISOR.

- **Materiales requeridos:** Papel bond, marcadores, tirro, video beam, refrigerio continuo, palitos de madera, caramelos, galletas, CD player y tapa ojos.

  El salón fue acondicionado solo con 8 sillas para los participantes y una mesa redonda para el refrigerio.

5.2 Ejecución del taller de Realineación Estratégica:

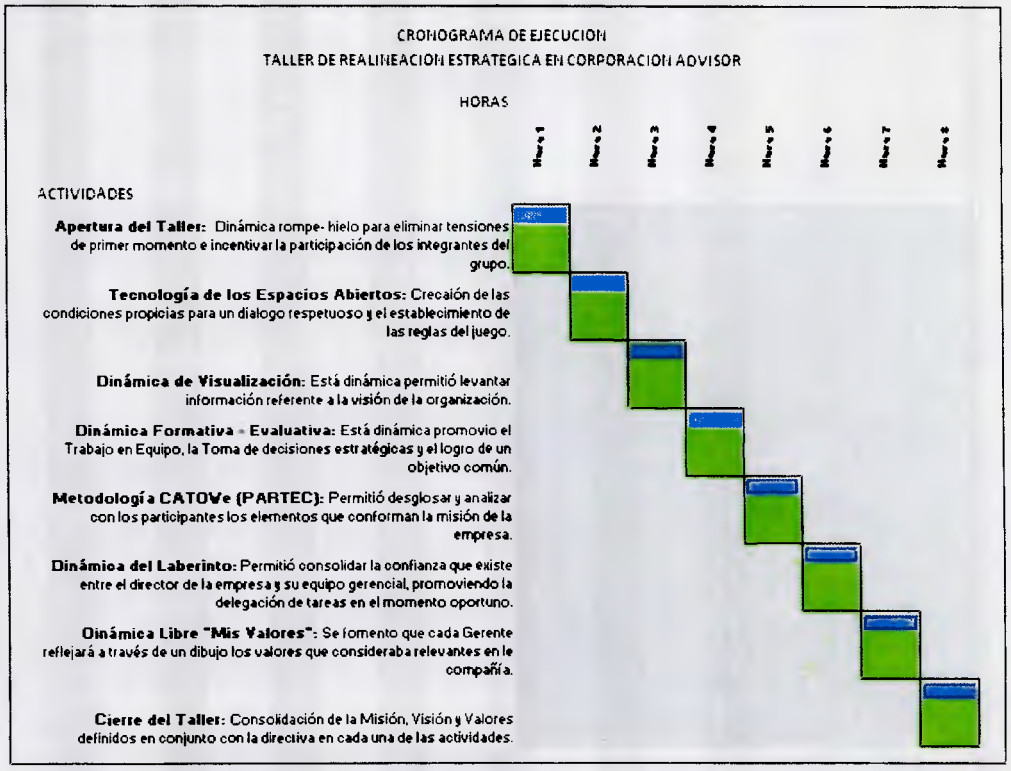


Figura Nro. 13: Cronograma de Ejecución – Taller de Realineación Estratégica en Corporación Advisor. Fuente: Propia (2011)

5.3 Diseño de un Plan de Acción a fin de realizar otros cambios que consideren necesarios a aquellas situaciones que ellos quieren mejorar.

Se diseño un formato de control para establecer un Plan de Acción, el cual contenía: actividades, responsables, tiempo de ejecución y resultados esperados, de tal forma de poder brindarles una herramienta que les permita hacer el seguimiento de todas y cada una de las actividades, jerarquizando cada una de ellas, de acuerdo al impacto del resultado.

Con este plan de acción se logro generar capacidades para que ellos puedan diseñar planes de acción para implementar otros cambios que consideren necesarios a aquellas situaciones que ellos quieren mejorar. (Ver Anexo C).

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones:

Después de haber realizado el Proceso de Realineación Estratégica de Corporación Advisor, se ratifico lo trascendente de hacer un alto en las actividades del día a día, para hacer una revisión de la misión, visión y valores, y evaluar si efectivamente se estaba en el camino correcto para lograr los objetivos organizacionales. Permitiendo que la Directiva de la organización ratifique o de un nuevo rumbo a la dirección que le estaba dando a la organización.

Ya que su esencia la empresa gira en torno a su misión y visión, lo que es en el presente y lo que quiere llegar a ser en un futuro. También es necesario definir unos valores claros, precisos y que nos lleven a cumplir con los propósitos de la empresa, ya que es como una persona, ¿Es difícil imaginar a una persona que actué en la vida, sin tener alguna meta, sueño y con una confusión de valores?. ¿Cuántos momentos de incertidumbre y flaqueza vive? ¿Cuántas veces se pone en riesgo?. Ahora bien, como se visualiza a una empresa que su único objetivo es vender y obtener una rentabilidad para su dueño?.

Desafortunadamente existen muchas empresas así, que viven a la deriva del mercado; muchas de ellas no logran permanecer más de tres años en el mismo, a veces menos. Cualquier negocio por más pequeño que sea tiene una "razón de ser" a la que llamaremos Misión; esta permite que se empiece a anhelar un "sueño", al que

nos referiremos como Visión. El objetivo principal de ambos enunciados (misión y visión) es definir el rumbo de la empresa y ayudar a poner en la misma sintonía a todos los involucrados (dueños, empleados y clientes) a través de un código de conducta común.

Pero para lograrlo es necesario tener unos valores bien definidos que la faciliten, por ello es conveniente llevarlos a la práctica.

La misión, visión y valores no pueden permanecer igual en el tiempo, al igual que todo pierde vitalidad y actualidad, por ello debe reexaminarse periódicamente en estos acelerados tiempos de cambio. La declaración de la misión y visión deben experimentar revisión y realineación continúa para asegurar que sigan siendo útiles y coherentes con la realidad actual de la empresa.

Corporación Advisor no esta exenta de esta realidad, es por ello que decidió ejecutar un proceso de realineación estratégica, actualizando de esta forma su misión, visión y valores, adaptándose a los cambios que ha sufrido el entorno, garantizando su permanencia en el mercado, ya que apunta a apoyar y consolidar el crecimiento de los negocios.

Este trabajo represento el punto de partida para que trabajaran de forma estructurada con un Plan Estratégico que permitiera optimizar el Negocio. Y efectivamente la actividad fue aprovechada por Corporación Advisor ya que al revisar su página Web la misión y la visión fue actualizada con la información obtenida producto del Taller.

6.2 Recomendaciones:

Redactar una declaración formal no sólo implica expresar en palabras esta misión tácita, sino formalizarla como política de la empresa, en la cual se cree y con la cual se tiene que vivir a diario intensamente.

Cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios en la Misión, Visión y Valores organizacionales. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

Las Misión, Visión y Valores deben ser expresados en lenguaje claro y preciso porque es más probable ser recordada y tener la resonancia esperada en los que la conocen. Luego de realizar el presente trabajo se sugiere a Corporación Advisor:

- Realizar una re inducción a todo el personal para darles a conocer el producto del taller que se realizo para redefinir la misión, visión y valores de la empresa a fin de que las mismas sean compartidas por todos los empleados y por ende se sientan identificados.

- Realizar una revisión de las políticas, normas y procedimientos existentes en la empresa a fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa unificando los criterios de desempeño y curso de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias, Fidias G. (1999). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (4ª ed.). Caracas: Editorial Episteme.

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la *Metodología Científica. Quinta Editorial. Caracas. Editorial Episteme.*

Audirac, C. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional.* México. Edt. Trillas.

Balestrini, Mirian. (1997). *Como se Elabora un Proyecto de Investigación.* Venezuela. Gráficos Litocentro.

Bennis, W. y cols. (1973). *Serie Desarrollo Organizacional.* México: Fondo Educativo Interamericano.

Boggio, M. (2000). *Intervención de Cambio Organizacional en el Instituto Universitario Salesiano Padre Ojeda Diseño y Apliación de un Modelo de Clima Organizacional. Estudio (IUSPO).* Trabajo de especialización en Desarrollo Organizacional, no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Burke, W. (1994) *Desarrollo Organizacional. Punto de Vista Normativo.* Addison Wesley.

Ferrer, Luis. (1998). *Desarrollo Organizacional.* Trillas.

French, W. y Bell, C. (1996): *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Conducta.* México: Prentice Hall.

Guízar, R. (1999). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones.* México: McGraw-Hill.

Hernández, S. (2004). *Metodología de la Investigación.* Caracas, Interamericana.

Kerlinger, F. and Lee,H. (2002). *Investigación del Comportamiento. 4ta. Edic. dministración de Recursos Humanos.* México. Mc. Graw Hill.

Kolb, D., Rubin, I., y Mc. Intyrc, J. (1977). *Psicologías de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos. México. Ed. Prentice- Hall Hispanoaméricana, S,A.*

Kossen, S. (1995). *Recursos Humanos en las Organizaciones.* México: Harla.

Leonard, Willian. (1977) *Auditoría Administrativa. Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativa.* México, Diana.

Rincón, M. (2004). *Diseño de un Plan Estratégico de Intervención Organizacional para la Fundación para el Desarrollo del Arte Audiovisual de la Universidad Simón Bolívar, Artevisión- USB.* Trabajo de especialización en Gerencia de Programas Sociales, no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Sabino, C. (2000). *El proceso de investigación.* Caracas, Edit. Panapo

Sánchez, Y. y Camargo, M. (1997). *Desarrollo Organizacional. Un enfoque integral para el desempeño en salud reproductiva. Trabajo no publicado.* Organización Panamericana de la Salud, Organización Mundial de la Salud y Fondo de Población de las Naciones Unidas.

Senge, P. (1996). *La Quinta Disciplina.* Barcelona: Ed. Juan Granica.

Spencer, Milton (1993) *Economía Contemporánea.* Barcelona.

Pozo, F. (1979). *La Dirección por Sistemas.* México: Limusa.

Ventocilla, E.; Alfonso, Roque (1993). *Programa Avanzado de Consultoría. Instituto Latinoamericano de Organización y Sistemas (ILOS)*, Caracas.

Yáber, G., y Valarino, E. (2010). *Metodología de la Investigación. Paso a Paso.* México. Editorial Trillas.

Páginas Web:

http://www.advisor.com.ve (visitada el 15.08.11)

ANEXO "A"

CUADRO DE METODOLOGIA PARTEC

MISION (PARTEC)

Favor completar en forma legible las siguientes preguntas
(seleccione y subrraye o escriba la palabra que más se ajuste a su misión):

Propietario: es un (a)..... _____

organización	ente público	institución
organismo del Poder Local	Dirección	
órgano del Poder Ejecutivo	Unidad	dependencia

_____

Actores: ...integrado por _____...

profesionales	responsables	motivados al logro
servidores públicos	un personal	con visión de futuro
un equipo técnico	proactivos	altamente creativos
gente responsable	funcionarios	comprometidos con

_____

Razón de ser: .... cuyo propósito principal es....

.. luchar por mejorar las condiciones de seguridad
...garantizar desarrollo amónico
...garantizar el desarrollo económico y social local y el logro de excelentes relaciones con las autoridades nacionales y estadales
...ser los mejores expertos en prestación de servicios públicos
...liderizar y coordinar excelentes equipos profesionales y de servidores públicos
...mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del municipio

_____

Tecnología: ...

...utilizando las más modernas tecnologías
...el más calificado personal
...las mejores herramientas técnicas y el más calificado personal
...el mejor equipamiento y moderna tenología
...el personal más calificado en materia de servicios públicos y en desarrollo económico y social
Descentralización de la administración pública..

Entorno: con elevado compromiso con...

...el municipio y su pueblo
...las necesidades de la población
...la protección de nuestro ambiente y los recursos naturales renovables, como única estrategia para superar los inconvenientes que confronta el municipio
...nuestra pujante y bella tierra
...la calidad, la excelencia y la satisfacción total de las expectativas de la comunidad

Clientes: y al servicio de...

_____

FORMULACION DEL ENUNCIADO DE MISION

Propietario: [redacted]

es un (a) .....:

_____

_____

_____

_____

Actores: ..... integrado por

_____

_____

_____ .....

Razón de ser: .... cuyo propósito fundamental es...

_____

_____

_____

_____

MISION

Tecnología / procesos de transformación: .....:

_____

_____

_____

_____

Entorno: .... con un elevado compromiso hacia.....

_____

_____

_____ .....

Clientes: ... al servicio de .....

_____

_____

_____

_____

Misión:

ANEXO "B"

PRESENTACION ENTREGA DE RESULTADOS INTERVENCION DE REALINEACION ESTRATEGICA

Misión, Visión y Valores
Corporación Advisor C.A.

Coffee Breaks – Inspiración para una nueva tecnología de reuniones

"Cualquier problema, grande o pequeño, requiere una gran humildad para dejarte decir qué deseas, más que tu decirle cómo debe ser resuelto. El problema desarrollará desde lo interno su propio concepto, y te definirá que debe ser escuchado y ser entendido."

Friedrich Kiesler

Inside the Endless House

Estratego Consultores

Los Cuatro Principios

4 "O" ROL

Estos guian nuestro comportamiento en espacios abiertos.

Quien viene es la gente adecuada.

Cuando se comienza es el momento correcto de empezar.

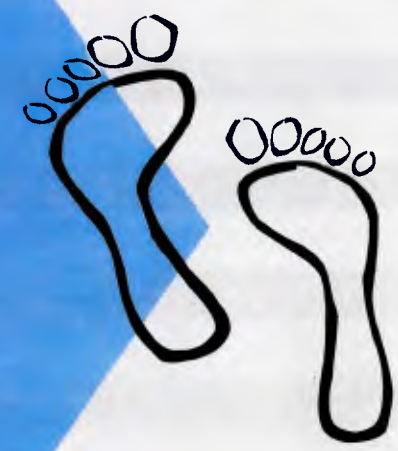
Lo que sucede es la única cosa que podría pasar.

Cuando termina, termina.

La Ley de los Pies – La Ley de Movilidad

- Tu eres responsable por como tu usas tu tiempo. Si tu no estás contribuyendo o no estás aprendiendo en el grupo, tu podrías usar tu dos pies y moverte a algún sitio donde tu pudieras aprender o contribuir.

- Si tu estás en un grupo, y tu jefe está hablando, y tu no estás aprendiendo o contribuyendo, tu deberías obedecer la Ley!



El Movimiento de las Abejas

- En la naturaleza las abejas van de flor en flor, polenizando las flores.
- En los espacios abiertos, el movimiento de las abejas va de equipo en equipo.
- Este no tiene porque ser descortés.

Mariposas

- Mariposas son dificiles de entender porque vuelan alrededor..

- Mariposas pueden disponer de mucho tiempo en la mesa del refrigerio.

- Algunas veces mariposas son personas que tiene una mente muy agil y algunas veces ellos son los anfitrioes de los Espacios abiertos.

- Mariposas no son flojos.

Jirafas

- Jirafas tienen largo cuello y miran antes de caminar.

- En espacios abiertos las jirafas son personas que quieren usar sus dos pies y no se atreven porque pueden ser considerados rudos.

- Las jirafas no son una ayuda en espacios abiertos!

Estratego Consultores

Mantener los Espacios Abiertos

Invasores del Espacio

- Personas que se sienten incomodas con el proceso que siente que es necesario controlarlo o alterarlo.

- Personas que comienzan a tomar decisiones por le grupo, "Necesitamos hacer esto y aquello…".

Visión

Ideas:

Visión

Posicionarnos a un nivel de mercado preferencial, nacional e internacionalmente, aumentando nuestra cartera de clientes a través del buen servicio prestado y del reconocimiento como líder en el área de computación, logrando un Servicio de Ventas, Instalación y Mantenimiento (preventivo- correctivo) de equipos, además de un Servicio de Planificación y Desarrollo de Proyectos de Cableado Estructurado y Redes, que sean los más seguros y competitivos del área.

Visión

Posicionarnos en el mercado con cobertura nacional e internacional brindando soluciones de seguridad, gestión, control y monitoreo de la información con tecnología de punta.

Posicionarnos en el mercado con cobertura nacional e internacional brindando soluciones de seguridad, gestión, control y monitoreo de la información, estando a la vanguardia con tecnologías de punta asesorando a nuestros clientes a través de un excelente servicio prestado por profesionales altamente calificados.

Misión

Establecer, dentro del mercado, una empresa dedicada al Servicio de Computación Integral que satisfaga las necesidades de los clientes corporativos, en toda el área, consolidando en ellos la seguridad y confianza de la venta, el servicio técnico y los proyectos de cableado estructurado y redes que ofrecemos.

Misión

Propietario: es un (a)

Organización, organismo del Poder Local, Órgano del Poder Ejecutivo, ente público, Dirección, Unidad, Institución, Dependencia

Actores: Integrado por...

Profesionales responsables motivado al logro servicios públicos un personal con visión de futuro un equipo técnico proactivos altamente creativos gente responsable funcionarios comprometidos con

Razón de ser: ...cuyo propósito principal es...

...Luchas por mejorar las condiciones de seguridad

... Garantizar desarrollo armónico

PARTEC

Clientes: y al servicio de ...

Entorno: con elevado compromiso son:

... el municipio y su pueblo

... las necesidades de la población

Tecnología

... Utilizando las más modernas tecnologías

... el más calificado personal

... las mejores herramientas técnicas y el más calificado personal

Misión

Propietario: es un (a)

... organización privada
Nuestra organización

Actores: Integrado por...

... profesional especializado y altamente calificado
... equipos de profesionales altamente calificados y certificados

Razón de ser: ...cuyo propósito principal es...

.. brindar soluciones de tecnología de alta calidad
... soluciones corporativas de alta calidad de servicio

MISION

Somos una organización conformada por un equipo de profesionales especializados, altamente calificados y certificados que brindamos soluciones tecnológicas de alta calidad, a través de productos de seguridad, monitoreo, control y gestión de la información; aplicando las mejores prácticas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la excelencia y calidad de servicio.

Clientes: y al servicio de ...

... las necesidades de nuestros clientes
... nuestros clientes en el mercado nacional e internacional

Entorno: con elevado compromiso con:

... la excelencia y calidad de servicio en el mercado nacional e internacional
... con compromiso a la satisfacción del cliente y orientados a la excelencia

Tecnología

... a través de productos de seguridad, monitoreo y gestión de la información
... tecnologías y procesos de vanguardia utilizando las mejores prácticas

Misión

Somos una organización conformada por un equipo de profesionales especializados, altamente calificados y certificados que brindamos soluciones tecnológicas de alta calidad, a través de productos de seguridad, monitoreo, control y gestión de la información; aplicando las mejores prácticas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la excelencia y calidad de servicio.

Establecer, dentro del mercado, una empresa dedicada al Servicio de Computación Integral que satisfaga las necesidades de los clientes corporativos, en toda el área, consolidando en ellos la seguridad y confianza de la venta, el servicio técnico y los proyectos de cableado estructurado y redes que ofrecemos.

Valores

Ramón: • Calidad de Servicio – Rapidez • Trabajo en Equipo • Capacitación Técnica – Certificaciones • Celebración del logro por pequeño que sea.	Juan • Confianza • Formación • Políticas y Procedimientos • Respeto, confianza • Comunicación • Valor interno
Andrés: • Inteligencia – Ideas • Respeto • Colaboración • Calidad de Servicio	Julio: • Confianza • Seguridad y Profesionalismo • Optimismo • Respeto
Aura: • Ética Profesional • Capital Humano • Optimismo • Confianza e Integridad	Valores de Advisor: • Calidad de Servicio • Trabajo en Equipo • Respeto • Comunicación • Ética

Valores

La Gerencia como guía de todas las actividades y objetivos de la empresa, proporcionando y practicando el trabajo en equipo, las buenas comunicaciones y la elaboración de políticas claras, como herramientas para alcanzar los objetivos comunes.

Los Servicios Integrales que son la síntesis de un esfuerzo colectivo para satisfacer las expectativas de sus clientes corporativos y de todo aquel que requiera algún servicio.

La Tecnología de vanguardia en el mercado nacional e internacional, que permite trabajar continuamente en la actualización de las herramientas de trabajo.

Los Trabajadores como base de la fuerza de empresa, por lo cual tenemos gran responsabilidad hacia ellos.

Los Beneficios obtenidos por las operaciones de la empresa que son reinvertidos para asegurar el crecimiento y la rentabilidad mediante el mejoramiento continuo.

Estratego Consultores

Visión

Posicionarnos en el mercado con cobertura nacional e internacional brindando soluciones de seguridad, gestión, control y monitoreo de la información con tecnología de punta.

Misión

Somos una organización conformada por un equipo de profesionales especializados, altamente calificados y certificados que brindamos soluciones tecnológicas de alta calidad, a través de productos de seguridad, monitoreo, control y gestión de la información; aplicando las mejores prácticas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la excelencia y calidad de servicio.

Valores

- Calidad de Servicio
- Trabajo en Equipo
- Respeto
- Comunicación
- Ética

GRACIAS!!!

ANEXO "C"

PLAN DE ACCION

Oportunidades de Mejora	Decisión del Equipo	Responsable	Actividades	Resultado Esperado	Tiempo
Hacer un estudio de mercado en materia de compensación para poder establecer un sistema de compensación variable.	2	Aura/ Compensación Variable Juan	Contactar empresas de estudios salariales.	Evaluar la posición de Advisor en el mercado.	Pospuesto luego de finiquitar Descripciones de Cargo, Normas y Procedimientos.
			Definir con quien trabajar.		
			Juan: Evaluar modelos de compensación variable.	Presentar una Propuesta de un Modelo de Compensación variable viable para Advisor.	Tema Sensible. Definición 2011, arrancar 2012.
			Evaluar impacto económico.	Informe Cuantitativo de Impacto Organizacional	
Trabajar en la Identidad Organizacional: Misión, Visión y Valores.	1	Estratego	Taller para revisar Misión, Visión, Valores y Estilo de Liderazgo.	Redimensionar Misión, Visión, Valores. E identificar estilos de liderazgo.	Fecha Tentativa: 11 Junio 2011
Trabajar en sus procesos, revisión de políticas normas y procedimientos existentes en la empresa. Implementar descripciones de Cargo.	1	Ramón /Aura	Inventario de Procesos, Políticas y Normas por cada área.	Manual de Procesos, Políticas y Normas.	
			Inventario de Cargos.	Descripciones de Cargo - Junio 2011	
			Evaluar como hacerlo.		
Establecer planes de trabajo, incorporar al plan de trabajo reuniones formales una vez al mes con los lideres de cada área para revisar resultados, establecer prioridades y evaluar oportunidades de mejora.	3	Juan	Cada quince días: 2 horas del viernes. Reunión Interdepartamental.	Alinear e integrar los equipos de trabajo.	Se acordo reunirse los lunes al final del día cada quince días. Lunes 16 Mayo 2011. 04:00 pm a 6:00 pm.
Reforzar el trabajo en equipo, la motivación, la comunicación e integración organizacional.	4	Julio/ Refuerzo Juan	Mercadeo Interno: Correos, Carteleras, Comunicaciones, Reuniones informativas.	Integración y compromiso del personal.	Aniversario ADVISOR en Julio: Torneo de Bowling - Responsable: Julio.
			Resultados y Plan de Trabajo de Estudio de Clima.	Informar al personal.	Sugerencia: Agregar n el subjtc "Buenas Noticias"
			Evaluar actividades de Trabajo en Equipo.	Ejecutar una actividad anual.	Montar cronograma anual de actividades.
Cumplir los beneficios de ley: hacer una revisión de los beneficios actuales que ofrece la organización e implementar políticas y normas asociadas a ellos.	5	Aura	Hacer inventario de beneficios.	Informar de los beneficios al personal.	Plan Pospuesto para el Año 2012.
			Evaluar costos.		