

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

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

**INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA
CONSTRUCCIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA
EMPRESA THE PEOPLE SECURITY**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por

Johana León Rodríguez

C.I 14.410.262

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del Profesor: Ricardo Petit

Caracas, Junio 2015

DEDICATORIA

Dedicada a mi hijo, mi principal amor y motivo. Te amo infinito.

AGRADECIMIENTOS

A Rosa compañera, amiga, y la mejor elección de este tiempo.

A Willy y Amalhoa, por los debates, el intercambio que enriquece y aporta y en especial por su amistad.

A los profesores, que con su amor por la enseñanza generaron procesos reflexivos y de cambio, infinito agradecimiento a Oscar, Víctor, y mi querido Juan Mancheño; gracias por la mística y la pasión en cada clase y en cada café.

A Ana y Ricardo, gracias por el apoyo incondicional, por la dedicación y el cariño, gracias por la excelencia y la comprensión.

A Carina y Miguel por abrírnos las puertas de su empresa.

Y por supuesto, a Freddy por su apoyo, amor y guía.

Índice.

Introducción.....	1
CAPITULO I.....	5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
3.2 Formulación del problema.....	5
3.3 Justificación.....	8
3.4 Objetivo General.....	9
3.5 Objetivos Específicos.....	9
CAPITULO II.....	10
4 MARCO ORGANIZACIONAL.....	10
4.2 Historia Organizacional The People Security.....	10
2.1.1. Misión y Visión.....	10
CAPITULO III.....	12
3. MARCO TEÓRICO.....	12
3.1. Desarrollo Organizacional.....	12
3.2. Proceso de consultoría y perfil del consultor.....	14
3.3. Diagnóstico Organizacional.....	18
3.4. Intervenciones del DO.....	19
3.5. Empresas Familiares.....	20
3.6. Estructura Organizacional.....	23
3.7. Estrategia Organizacional.....	28
3.8. Aprendizaje.....	36
3.9. Diseño Instruccional.....	38
3.9.1. Modelos de Diseño Instruccional.....	40
CAPÍTULO IV.....	44
4. MARCO METODOLÓGICO.....	44
4.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	44
4.2. Técnica e Instrumentos.....	45
4.2.1. Instrumento.....	49
4.3. Técnica de análisis de datos.....	50
4.4. Población y Muestra.....	50

4.5.	Procedimientos a seguir.....	51
4.6.	Operacionalización de variables.....	53
CAPÍTULO V.....		54
5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	54
CAPITULO VI.....		58
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
6.1.	Conclusiones.....	58
6.2.	Recomendaciones.....	60
Referencias Bibliográfica.....		61
ANEXOS.....		64

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO.

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TÍTULO

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA THE PEOPLE SECURITY

Autor: Johana León R.

Asesor: Prof. Ricardo Petit

RESUMEN

The People Security es una empresa familiar, tiene 9 años brindando servicios de vigilancia y seguridad en la zona metropolitana de Caracas. Esta intervención se realizó con la finalidad de construir, junto con el sistema cliente, los principales lineamientos estratégicos de la organización. Para esto se utilizó como marco teórico el modelo propuesto por Antonio Francés (2001), quien define los lineamientos estratégicos para las organizaciones siguiendo un orden temporal, a partir de lo cual se construyeron la misión y los valores de la empresa como lineamientos permanentes y la visión como semipermanente. En este sentido, partimos del conocimiento interno que posee la organización sobre sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, las cuales fueron identificadas en el proceso de diagnóstico organizacional. Esta fue una investigación aplicada, utilizando el modelo Investigación - Acción. Por otra parte, la muestra estuvo formada por un directivo, coordinadores, supervisor, secretaria y asistente administrativo. Asimismo, para el desarrollo de la sesión de intervención se realizó una actividad de formación tipo taller, para lo cual se tomaron como referencias los modelos de David Kholb sobre el aprendizaje a través de la experiencia (1970) y el modelo de diseño instruccional propuesto por Jerrold Kemp, que sirvió de base para la construcción de la sesión de aprendizaje.

Palabras Clave: Lineamientos Estratégicos, Misión, Visión, Valores, Investigación - Acción, Diseño de Experiencias de Aprendizaje, Aprendizaje por Experiencias.

Introducción.

Está claro que la globalización, la revolución tecnológica y la revolución de las comunicaciones, fueron los principales aceleradores del cambio que viven las sociedades a nivel mundial, permitiendo que las organizaciones cuenten con mayor nivel de información, tecnología y recursos, siendo esto una gran ventaja. Sin embargo, para sobrevivir deben desarrollar una gran capacidad de adaptación, deben estar constantemente evaluándose a sí mismas y al entorno en el que operan, conocer sus debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas, lo cual les permitirá orientar el rumbo de su organización, permitiéndoles mantenerse vigentes en el mercado.

Los consultores en Desarrollo Organizacional pueden ayudar a las organizaciones en sus procesos de análisis y diagnóstico de la situación en la que se encuentran, como los médicos con sus pacientes, pero no sólo se trata de diagnosticar, de tener el conocimiento sobre el padecimiento del paciente, en este caso en la organización, los consultores deben diseñar planes de intervención en los cuales el paciente debe creer y comprometerse, para dar inicio con el tratamiento, y así a mejorar la salud organizacional.

Todas las organizaciones cuentan con una estrategia, esta puede ser establecida formalmente o puede estarse desarrollando de manera intuitiva. En el proceso de consultoría, a través de las herramientas de diagnóstico, se puede deducir cuál es la estrategia que la organización está utilizando y esto le permitirá construir en conjunto con el consultor la que necesita. Una estrategia diseñada correctamente permitirá canalizar los esfuerzos y distribuir los recursos de la organización, basado en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades) y en el conocimiento del entorno (oportunidades y amenazas). (Francés, 2001).

Para este proceso lo primero que deberá desarrollar la organización son los lineamientos estratégicos, ya que estos le permitirán contar con un marco dentro del cual construir la estrategia. Esto inicia con el diseño de la misión,

entendiéndola como su razón de ser, cuáles necesidades desea satisfacer y en qué sector de la industria estará, luego debe dibujar su futuro, en dónde se ve al término de 5 o 10 años, lo cual será la guía para trazarse objetivos a ser cumplidos para llegar con éxito a esa visión organizacional, adicionalmente, pueden establecerse un conjunto de valores o principios fundamentales de actuación, que le permitirán a los colaboradores alinearse con la estrategia de la organización. Esto es lo que conocemos como lineamientos estratégicos. La misión y los valores son enunciados permanentes, y la visión tiene un carácter más temporal, sin embargo, la organización debe estar realizando procesos de evaluación tanto internos como externos, los cuales determinarán la vigencia o no de estos lineamientos estratégicos. (Francés, 2001).

Para el desarrollo de la presente intervención, se tomó como punto de partida la investigación de diagnóstico que se realizó en la empresa The People Security, como resultado de ese diagnóstico se encontró que la organización no posee una definición clara, vigente y compartida por sus actores principales, de sus lineamientos estratégicos, lo cual, como mencionamos anteriormente, es necesario para guiar su actuación y mantenerse vigentes en el mercado en el que operan.

Se utilizó como marco de referencia el modelo propuesto por Francés (2001), en este se establece la clasificación de cada uno de los lineamientos estratégicos en función de la temporalidad, encontrándose los que son permanentes, semipermanentes y los temporales.

En conjunto con el sistema cliente se decidió abordar en esta etapa la construcción de la misión, los valores y la visión organizacional. La misión y los valores son enunciados permanentes, que pudiesen tener modificaciones si las condiciones externas o internas variaran considerablemente, entre los 10 y 20 años aproximadamente, mientras que la visión la sitúa en los semipermanentes, es decir, debería alcanzarse al cabo de 5 o 10 años.

Para la construcción de los enunciados, el consultor utilizó las herramientas aportadas por los modelos de aprendizaje y diseño instruccional.

El modelo de aprendizaje fue el propuesto por David Kholb el cual se basa en el aprendizaje a través de la experiencia.

El diseño instruccional que sirvió de guía para la construcción del taller fue el modelo propuesto por Jerrold Kemp, en el que se consideran 8 fases que se deben tomar en cuenta para la construcción de las actividades de formación, siendo estas: materia y objetivos generales, características de los alumnos, objetivos, contenido, prueba previa, actividades y recursos, evaluación, y servicios auxiliares.

Se buscó generar un proceso de reflexión en los participantes del taller, así como un espacio para la participación en la construcción de los enunciados, de esta manera contaron con la comprensión de la teoría que acompañó a cada uno de los elementos que formaron los lineamientos estratégicos, facilitando su aplicación en la construcción de los mismos para su organización.

El presente trabajo se encuentra organizado de la siguiente manera:

En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, formulado en conjunto con el sistema cliente a partir de los resultados alcanzados en el diagnóstico realizado; así como, la justificación y los objetivos de la presente investigación.

En el capítulo II se muestra el marco organizacional, para esto se utilizó el modelo planteado por Mintzberg en 1998.

El capítulo III se desarrolla el marco teórico, que sirvió de guía para el desarrollo del proceso de intervención, con énfasis particular, en el modelo de planificación estrategia, propuesto por Antonio Francés, así como, el modelo propuesto por Jerrold Kemp para el desarrollo de la actividad de aprendizaje.

En el capítulo IV se encuentra el marco metodológico, en este se detallan tanto la técnica utilizada para la construcción de los lineamientos estratégicos con el sistema cliente, detalles de la muestra que participó en el taller; y la herramienta utilizada para el análisis de los datos.

El capítulo V se presenta los resultados del proceso de intervención realizada.

En el capítulo VI contemplan las conclusiones y las recomendaciones propuestas al sistema cliente.

Adicionalmente se presenta una sesión de anexos en donde se encontrará: el Cronograma de Intervención, la Planificación de Sesión de Trabajo, las láminas que sirvieron de apoyo en la ejecución del taller, y las fotos que se tomaron en el mismo.

CAPITULO I.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Formulación del problema.

The People Security es una organización familiar fundada en el año 2006, para el momento de su constitución los Directivos esbozaron el marco estratégico para ella, formulando enunciados de misión y visión.

Mediante diversas reuniones exploratorias y sesiones de diagnóstico, los Directivos manifestaron que tienen interés en mantener y desarrollar su organización, ya que la empresa hasta ahora ha sido rentable.

En el diagnóstico realizado a la organización, se pudo observar posee un conjunto de condiciones que pueden ser mejoradas. A través de su intervención se puede optimizar su funcionamiento, propiciando el incremento de la salud organizacional, así como mayor rentabilidad y beneficios para sus accionistas y empleados.

Como principales aspectos a mejorar se evidenciaron los siguientes:

- Lineamientos estratégicos escritos de manera incompleta, donde la misión y la visión no reflejan el estado actual de la organización, adicionalmente no son conocidos por los trabajadores de la empresa.
- Las políticas, normas y procedimientos no se encuentran formalizadas.
- La empresa carece de organigrama y descripción de cargos, que permitan la distribución formal de responsabilidades.
- La Directiva de la organización realiza funciones operativas y administrativas, que limitan el tiempo para las funciones estratégicas.
- En cuanto al proceso de captación y selección, se observa que la organización constantemente tiene un número importante de vacantes producto de un elevado nivel de rotación, siendo este superior al 100%, adicionalmente, se mencionó que la mayoría del personal que ingresa en los cargos de vigilantes, no cumplen con las competencias técnicas y personales que ellos

consideran que se requieren para ocupar esas posiciones.

- Estrategias de supervisión deficientes, resaltando lo siguiente:
 - a. No cuentan con indicadores para evaluar el desempeño del personal.
 - b. No se realizan reuniones de seguimiento y control.
 - c. Deficiencia en los canales de comunicación formal, prevaleciendo la comunicación informal.
 - d. Los directivos mantienen estrecha relación con los coordinadores y el personal administrativo, esto es evaluado por ellos como una característica positiva. Por el contrario la relación cercana entre los coordinadores y los vigilantes, es evaluada por los directivos de manera negativa, ya que consideran que pueden ser permisivos con ellos y en algunas oportunidades no promueven el cumplimiento de las normas.

A través del análisis de la situación actual de la organización, los Directores de The People Security, priorizaron la necesidad de construir los lineamientos estratégicos, ya que ello les permitirá redefinir la concepción de la empresa, iniciando con la misión, visión y valores, los cuales guiarán la toma de decisiones organizacionales; les facilitarán elaborar objetivos a corto, mediano y largo plazo, y por ende posicionarse con mayor fuerza en el mercado.

Durante las sesiones de diagnóstico se pudo observar que la responsabilidad de guiar la estrategia de la organización ha sido asumida por uno de los directivos, definiendo éste los servicios que se ofrecen, la relación con los proveedores, clientes y empleados, entre otros. Los directores han reconocido que este proceso se realiza por lo general, de manera intuitiva, confiando en el criterio y la experiencia de su accionista, por lo que, citando a Mintzberg y Quinn “la estrategia resultante, tiende a reflejar la visión implícita del jefe acerca del mundo.” (1998, p.681).

El hecho de que la estrategia y la operatividad de la organización estén en manos de las mismas personas, origina que estos pierdan el sentido estratégico por estar sumidos en la operación de la empresa. Mintzberg en su caracterización de las organizaciones plantea que “...este mismo ejecutivo

puede enfrascarse tanto en los problemas operativos que él o ella pierden la perspectiva de la estrategia” (Mintzberg y Quinn, 1998, p.681); razón por la que, al estar resolviendo los retos de la cotidianidad, se tiende a postergar la elaboración y ejecución de un plan estratégico que permita desarrollar la táctica de la organización.

Los directivos de The People Security reconocen que necesitan contar con una guía que les permita determinar qué camino deben seguir para que la compañía crezca y se fortalezca, tanto en sus procesos internos como en su relación con los clientes.

Por lo anteriormente expuesto el presente trabajo de intervención se encuentra orientado a conocer:

¿Cuáles pueden ser los lineamientos estratégicos para la empresa The People Security?

1.2. **Justificación.**

La estrategia organizacional hace referencia al conjunto de vías y alternativas que le permite a las empresas el logro de las metas y objetivos. Cuando la organización carece de visión o es desconocida por el staff directivo y gerencial, podría estar condenada al fracaso en el corto o mediano plazo. La visión estratégica debe encontrarse ajustada a la situación actual de la organización, basándose en las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, de esta manera la estrategia organizacional se encontrará sustentada en el análisis exhaustivo interno y externo de la organización y no serán los buenos deseos los que orienten su accionar.

Desde las primeras formulaciones teóricas sobre administración, se ha reconocido la importancia que tiene el diseño organizacional para el éxito de ellas; los gerentes reconocen el impacto que tienen las estrategias elegidas para sobrevivir a largo plazo, tomando como referencia el uso de las nuevas tecnologías para el estudio del entorno interno y externo. El diseño organizacional se convierte de esta manera en una estrategia que le permite a las empresas sobrevivir y enfrentarse a los grandes competidores, que gracias a su nivel de organización han logrado crecer y generar nuevas ideas para mantenerse en un entorno cambiante y competitivo. (González, M.; Hernández, V; y Corredor, L., 2013).

De acuerdo a información aportada por Pezzella (2008) en su artículo publicado en la revista VenEconomía, las organizaciones familiares como The People Security, tienen como peculiaridad una alta tasa de mortalidad en sus primeros años, requiriendo por tanto, que la gerencia aplique constantes estrategias que le permitan mantenerse en el mercado. Plantea que un primer paso es salir de la informalidad y esto se puede alcanzar a través del proceso de planificación, adicionalmente, comenta que para que esto suceda es recomendable contar con la ayuda de un experto, preferiblemente un asesor externo.

Lo anteriormente expuesto, ha permitido orientar el presente trabajo hacia la realización de un proceso de intervención que permita la construcción de los lineamientos estratégicos con la finalidad de guiar a la organización

hacia una optimización de su funcionamiento, permitiéndole planificar el futuro a través de un conjunto de estrategias para el alcance de objetivos.

1.3. Objetivo General.

Desarrollar un proceso de intervención a nivel estratégico en la organización The People Security.

1.4. Objetivos Específicos.

- Diseñar junto con el sistema cliente la misión organizacional de The People Security.
- Diseñar junto con el sistema cliente la visión organizacional.
- Diseñar junto con el sistema cliente los valores corporativos The People Security.
- Validar con el sistema cliente su conformidad con los enunciados contruidos para los lineamientos estratégicos.

CAPITULO II.

2. MARCO ORGANIZACIONAL.

2.1. Historia Organizacional The People Security.

The People Security es una empresa familiar, fundada en septiembre de 2006, conformada por dos accionistas principales, en quienes se encuentran distribuidas las responsabilidades de la organización y constituida por dos gerencias: Gerencia de Operaciones y Gerencia de Recursos Humanos.

La empresa cuenta con 85 empleados, 5 de ellos están en la organización desde su inicio.

La plantilla es la siguiente: un (01) asistente administrativo, una (01) secretaria, una (01) psicóloga, un (01) contador, cinco (05) coordinadores de operaciones, un (01) gerente de operaciones, un (01) gerente de recursos humanos, una (01) supervisora general (mamá de uno de los directivos) y setenta y tres (73) oficiales de seguridad. La empresa no posee un organigrama formal.

The People Security presta servicios en el Área Metropolitana de Caracas, centrándose principalmente en ofrecer servicios de vigilancia privada en centros comerciales y torres empresariales; adicionalmente prestan servicios de instalación de cámaras y sistemas de seguridad.

2.1.1. Misión y Visión.

Misión

“Asegurar, mediante el control de acceso, la prevención y la seguridad de instalaciones”.

Visión

“Ser una organización con alto nivel de ética, solidez y mística, orientada a ofrecer confianza y posicionarse en la seguridad comercial y empresarial”.

El equipo consultor solicitó mayor información a los directivos en relación a la empresa y se determinó que no poseen registro formal de otra información, es decir, no cuentan con una historia formalmente escrita de la compañía, valores corporativos, objetivos organizacionales, organigrama, entre otros elementos.

De acuerdo a la caracterización realizada por Mintzberg, The People Security es una organización de tipo empresarial o emprendedora, su estructura es sencilla, la misma se encuentra conformada por dos directivos (Recursos Humanos y Operaciones) “dominando uno de ellos través de la unidad que dirige; encontrándose las decisiones relativas tanto a la estrategia como a las operaciones centralizadas en la oficina del director ejecutivo.” (1998, p. 681).

En el diagnóstico realizado se pudo evidenciar que la empresa cuenta con un nivel de tecnoestructura limitado, lo que está relacionado con la deficiente formalización de los procesos. Adicionalmente poseen un estilo de comunicación fundamentalmente informal.

Otro aspecto destacado por Mintzberg es que las organizaciones emprendedoras, tienden a caracterizarse por contar con poca formalización del comportamiento, así como del uso de la planeación; por lo que no cuentan con parámetros claros que guíen los objetivos a alcanzar, así como poca claridad sobre las funciones que deben cumplir los colaboradores.

CAPITULO III

3. MARCO TEÓRICO.

3.1. Desarrollo Organizacional.

El entorno es cada vez más globalizado, y por lo tanto competitivo y difícil, esto ha retado a las organizaciones a permanecer en procesos de cambio, algunos sencillos y fáciles de enfrentar, otros por el contrario, muy complejos y difíciles de asumir, en estos las organizaciones se juegan su permanencia en el mercado. El Desarrollo Organizacional (D.O) surge para apoyar a las organizaciones en sus procesos de cambio.

Bennis en 1969, aporta la siguiente definición del Desarrollo Organizacional “respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnología y retos y al vertiginoso ritmo del cambio mismo.” (Citado por French y Bell, 1996, p.27).

Por su parte Burke en 1994, plantea que el DO “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”. (Citado por French y Bell, 1996, p.28).

Para Cummings y Worley (2005) el DO “es una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas. (p.1)

Por último se presenta la definición expuesta por French y Bell (1996),

“Es un esfuerzo a 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 un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuración de equipo- utilizando el papel del consultor-facilitador y la

teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación- acción”. (p.29)

Estas definiciones tienen varios aspectos en común, en ellas se muestra la necesidad de relacionarse con las ciencias de la conducta para generar procesos de cambio planificado en las organizaciones, adicionalmente desde ellas se evidencia cómo a través del DO se puede ayudar a las organizaciones a construir o fortalecer su estrategia organizacional, estructuras, y sus procesos.

Para Cummings y Worley (2005) el Desarrollo Organizacional se caracteriza por:

1. Generar cambios en la estrategia, la estructura y/o en los procesos de un sistema completo (la empresa en su totalidad, o un departamento, una planta, un equipo de trabajo, una función o un rol individual).
2. Se basa en la aplicación y en la transferencia de conocimiento y la práctica de las ciencias de la conducta, hace uso de los siguientes conceptos: liderazgo, dinámica de grupos, diseño del trabajo. Así mismo utiliza macro conceptos como estrategia, diseño organizacional y relaciones internacionales. Esto le permite distinguirse de otras disciplinas como la consultoría administrativa. Como se mencionó, el DO intenta transferir conocimientos al sistema organizacional de modo que éste pueda realizar mejor los procesos de cambio planificado.
3. Administra el cambio planificado, es decir, realiza diagnósticos organizacionales para ayudar a las empresas a resolver sus problemas, los planes suelen ser flexibles y en la medida en que el proceso avanza pueden ir incorporando elementos o modificando la estrategia planteada inicialmente.
4. Genera el cambio y luego trabaja para reforzarlo a lo interno de la organización, de manera que se establezcan las nuevas prácticas y se institucionalice el cambio realizado.
5. Busca en primer lugar aumentar la eficiencia organizacional, siendo eficiente la empresa es capaz de resolver sus problemas y de centrar su atención y recursos en la consecución de las metas principales, para esto el DO propicia que los individuos sean parte del cambio. Adicionalmente

una empresa eficiente consigue buen desempeño y esto apuntará a una mejor calidad de vida laboral.

3.2. Proceso de consultoría y perfil del consultor

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) recoge dos maneras de entender la consultoría, la primera es la planteada por Fritz Steele (1975), para él la consultoría es

“...cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, el proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”. (Citado por Oficina Internacional del Trabajo, 2012).

La segunda visión que plantean es la consultoría como un servicio profesional, para esto toman la definición aportada por Larry Greiner y Robert Metzger (1983):

“...es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de las soluciones”. (Citado por Oficina Internacional del Trabajo 2012).

Finalmente para la OIT la consultoría es:

“...un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento de las oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios”.(OIT, 2012. p.09)

El consultor deberá, a través del proceso de consultoría, proporcionar conocimientos teóricos y técnicas que le permitan a la organización resolver problemas de gestión. Por esto la OIT plantea que para que una persona sea considerada consultor, es necesario que cuente con un importante cúmulo de conocimientos adquiridos a través del estudio y de la práctica profesional, esto lo logra participando en diversas situaciones empresariales que le permiten adquirir las técnicas necesarias para resolver las situaciones problemáticas que se le pueden presentar durante el proceso de consultoría.

Lozano (2009) plantea que realizar consultoría de empresas requiere una gran habilidad por parte de los consultores y que ésta debe ser mayor en la consultoría de las empresas familiares, ya que adicional a las variables propias de la organización, también están presentes las familiares, provenientes de los propietarios o sus descendientes, y en algunos casos de sus parientes.

Lozano citando a Goodman (1998) plantea que la relación que establece el consultor con el cliente en las empresas familiares no es de subordinación, deben estar uno al lado del otro, la toma de decisiones debe pasar por discutir los temas complejos abiertamente, para lo que se requiere contar con la habilidad para establecer prioridades y mantener un estado de tranquilidad para abordar estos temas, por esto recomienda establecer una guía de reuniones. El autor hace énfasis en la capacidad que tiene que tener el consultor para tratar el manejo de la información de manera confidencial, por lo cual, la confianza y la confidencia deben ir de la mano, de esta manera, el consultor debe recalcar que se evitará tomar decisiones bajo el criterio de la imposición de asuntos personales o ideas favoritas. Para él el propósito de la consultoría es satisfacer el sistema familia-empresa con excelencia y con un costo razonable, reduciendo o eliminando la satisfacción de caprichos personales, excepto que estos se confirmen como soluciones importantes y favorezcan el sistema, así se debe hacer notar sutilmente que se acoge la alternativa porque es la mejor opción para el sistema y no para dar cumplimiento a mandatos individuales.

Para Nogales (2003) la función del consultor en este tipo de empresas es mediar entre los distintos miembros de la familia “con el fin de que lleguen a acuerdos que les permitan una mejor profesionalización de sus órganos de gobierno y mayores garantías de continuidad de dicha empresa familiar en el futuro” (Citado por Lozano 2009).

Bork et al. (1997) y Gersick et al. (1997). (Citado por Lozano, 2009) distinguen tres tipos de Consultores:

- **Consultores expertos.** Ejercen su rol de acuerdo a lo aprendido en la academia, brinda conocimientos a la familia y da libertad para que ésta lo utilice de acuerdo a su decisión. Actúa como especialista individual y da asesoría centrada en un problema bien definido.

- **Consultores expertos conocedores del sistema familiar.** Tienen lo anterior y además conocen de sistemas familiares y negocios, lo que les da una perspectiva más amplia. Estos consultores suelen dar la respuesta a los problemas y le dicen al cliente cómo lo solucionarán; a diferencia del anterior, estos no enseñan al cliente cómo solucionar el problema.

- **Consultores de proceso.** Ayudan a la familia a tomar sus propias decisiones, a entender su propia voluntad y dirección, y organizar ellos mismos la manera de tratar sus propios temas. Le enseña a la gente cómo hacer las cosas por ellos mismos. Generalmente actúan de manera interdisciplinaria.

Lozano plantea que el tipo de consultor más eficaz ha de guardar la relación con la etapa de desarrollo en la cual se encuentra la empresa. Es importante que el consultor logre distinguir lo que es el sistema familiar y diferenciarlo del sistema organizacional. Reconoce que con frecuencia las fallas de la empresa familiar resultan de la atención al poder, al control del dinero, y a las relaciones personales entre familiares, Goodman 1998 (Citado por Lozano, 2009) según el autor, el consultor de empresas familiares debe contar con las siguientes competencias:

- Apreciación y entendimiento del sistema familiar y su relación al sistema del negocio, para asegurar el éxito como consultor en empresas familiares.
- Entrenamiento previo para evaluar alternativas y hacer recomendaciones a problemas específicos.
- Capacidad de procesar diálogos extendidos para entrar en posibles soluciones.
- Evaluar las alternativas en profundidad y exponer sus razonamientos al cliente para no imponer criterios.
- Mostrar empatía por el cliente y sus problemas.

Por su parte, Aronoff (1999, Citado por Lozano, 2009) destaca las siguientes habilidades y conocimientos fundamentales del consultor en empresas familiares:

- Posee la competencia técnica necesaria.

- Se mantiene actualizado.
- Es proactivo; ofrece soluciones.
- Establece comunicación periódica con el cliente para mantenerse actualizado sobre los últimos acontecimientos.
- Promueve la colaboración entre colegas.
- Crea un ambiente de confianza para abordar los temas delicados de familia.
- Muestra simpatía hacia los propietarios y trabajadores de la compañía.
- Ayuda a encontrar soluciones apropiadas no técnicas.
- Aporta en su trabajo habilidades más amplias de las que se esperan de él o de las que se exigieron.
- Posee alta especialización y un apoyo afectuoso.

Cohen (2003, citado por Lozano, 2009) hace referencia al código de ética del Instituto de Consultores Generales de USA, en donde exigen de los miembros consultores lo siguiente:

- Confidencialidad de la información.
- Aconsejar con imparcialidad.
- Aceptar los proyectos que se puedan afrontar.
- Definir anticipadamente los honorarios.
- Desarrollar soluciones realistas y prácticas.
- Atender al cliente con integridad, competencia y objetividad.
- Trabajar con metodología propia o de otros, con autorización.
- Hacer publicidad clara, sin engaños.

Rosenblatt et al. 1994, (Citado por Lozano, 2009) hace mención a los desafíos que debe atravesar los procesos de consultoría en las empresas familiares:

- La familia suele estar enredada con el negocio.

- El consultor puede quedar atrapado por las hostilidades y alianzas de la familia.
- El consultor se topa con personas que no tienen compromisos directos con la empresa, pero están en el centro de los problemas.
- Hay resistencia al cambio en el sistema empresa-familia.

3.3. Diagnóstico Organizacional.

El diagnóstico organizacional es un proceso de recopilación de información organizacional “...acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés.” (French y Bell, 1996, p.115).

Cummings y Worley (2005) definen la etapa de diagnóstico como “el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio” (p. 83). Este proceso se hace de la mano con los miembros de la organización.

Para la Organización Internacional del Trabajo –OIT- (2012) el objetivo primordial del diagnóstico organizacional es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, mostrando los distintos factores que forman la situación problemática y las fuerzas que operan en ella, adicionalmente se debe preparar el plan de acción para decidir cómo se debe enfrentar la situación.

Otro objetivo que plantea es examinar las relaciones entre el problema y los objetivos y resultados globales alcanzados por la organización cliente, y averiguar la capacidad potencial del cliente para efectuar cambios y resolver el problema con eficacia.

Para Cummings y Worley (2005) el proceso de diagnóstico es indispensable para poder realizar una intervención adecuada, ésta tendrá como fin mejorar las áreas de oportunidad encontradas a partir del diagnóstico riguroso que se haya realizado, en donde se pretende conocer el estado actual de la compañía, identificando no sólo sus debilidades, sino también sus fortalezas, sus oportunidades y sus amenazas.

Según la OIT (2012) el proceso de diagnóstico no puede efectuarse sin la recolección y análisis de datos y hechos, pero abarca mucho más que esto, para

que sea eficaz se “circunscribe a determinados datos y se concentra de manera coherente con los objetivos del proyecto”.

Con el diagnóstico se establecen las bases para el trabajo de intervención y adicionalmente se analizan las posibles soluciones. Es importante acotar que la sola presencia del consultor en la empresa, indagando sobre su situación actual, a través de sus distintos instrumentos de recolección de datos genera un proceso de cambio en la organización, ya que se promueve el conocimiento de la necesidad de cambios e indica los tipos de modificaciones que se necesitan.

El consultor debe apoyarse en un modelo, éste deberá brindar los esquemas conceptuales que le permiten entender la organización, estos indican cómo es el funcionamiento de la empresa.

Para Cummings y Worley (2005) los modelos representan una simplificación de la realidad, escogen aquellas características que consideran más relevantes, la desventaja que esto puede causar es que el diagnóstico puede estar estableciendo unas relaciones causales entre unos factores erróneos, porque el modelo no consideró algún aspecto relevante; del mismo modo la OIT establece que el diagnóstico debe partir de un marco conceptual claro.

3.4. Intervenciones del DO

Las intervenciones en el Desarrollo Organizacional son “actividades planificadas en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de desarrollo organizacional. Estas actividades están diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización, al ayudar a sus miembros en administrar mejor los procesos y culturas de sus equipos y su organización” (French y Bell, 1996, p.159).

Estos autores plantean que las intervenciones son el impulso para la acción del desarrollo organizacional. El cambio planificado es generado a partir de las intervenciones, éstas cuentan con actividades estructuradas en las que participan unidades de la organización, previamente seleccionadas, con el fin de apuntar a la salud organizacional.

Como se vio en el punto anterior, para ejecutar una intervención lo más certera posible es necesario contar con un diagnóstico preciso de la organización, es esencial poseer una definición correcta del problema que se ha de resolver y del objetivo que se quiere alcanzar. Con esto el consultor podrá elaborar el plan de acción que será discutido y aprobado con el sistema cliente, y una vez realizado este paso se puede iniciar con la puesta en práctica de la intervención. En el transcurso de esta fase los cambios propuestos comienzan a suceder, es usual que se presenten eventualidades que afecten la planificación, esto debe llevar al consultor a realizar correcciones en el plan de acción, es recomendable que el equipo consultor esté muy atento a los acontecimientos que se originen durante el proceso de intervención, esto les permitirá tomar las medidas necesarias para corregir y alcanzar las metas propuestas. Una vez desarrollado el proceso de intervención se pasa a la fase de terminación, en esta se presentan los informes finales al cliente, se establecen compromisos mutuos, de existir interés en continuar la relación, se establecen acuerdos sobre seguimiento y contactos futuros. (O.I.T. 2012).

3.5. Empresas Familiares.

La Corporación Financiera Internacional (IFC) en su manual de Gobierno de Empresas Familiares, las define como “aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador(es) que busca traspasar la empresa a sus descendientes” (2008)

Por su parte, Donelly, (1964) define a las empresas familiares como “aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella”. Tomando esto, lo que define a una empresa familiar es que tanto la propiedad como los procesos de dirección están controlados por el mismo grupo familiar y adicionalmente esperan que el proceso de sucesión organizacional mantenga esta premisa.

El IFC reconoce en las siguientes fortalezas en este tipo de empresas:

- Compromiso: muestran más empeño en hacer crecer a su empresa, y que ésta sea traspasada a su descendencia. Esto generalmente los lleva a trabajar de manera más ardua, e incluso es común que el dinero obtenido como ganancia sea reinvertido en la empresa. Adicionalmente la descendencia se puede incorporar desde temprana edad, lo que permite que se involucren y generen un alto nivel de compromiso.

- Continuidad del conocimiento: al pretender que su descendencia sean los que asuman la dirección y control de la empresa, buscan transmitirles sus conocimientos, experiencias y habilidades.

- Confiabilidad y orgullo: generalmente el producto ofrecido lleva el nombre de la familia, esto genera en ellos una motivación adicional para que el producto o servicio final sea de alta calidad y procuran mantener una buena relación comercial con sus clientes.

En este orden de ideas, en la revista VenEconomía, Pezzella plantea que las empresas familiares tienen a favor que cuentan con una visión compartida por sus miembros, adicionalmente la comunicación suele ser directa y franca, lo que permite que las decisiones se tomen por la vía del consenso.

Sin embargo, reconocen que estas empresas no logran ser sostenibles a lo largo del tiempo, algunas ni logran superar la primera generación. Manifiestan que esto puede ocurrir por algunas de las siguientes debilidades típicas de este tipo de organización:

- Complejidad: son más complejas en relación a las empresas no familiares, ya que se debe incluir la variable familia, esto implica que las emociones, y los asuntos propios de la relación familiar están presentes en la organización. Adicionalmente, hacen referencia a que los miembros suelen ocupar más de un rol dentro de la organización. Pezzella se plantea que estas empresas se ven inmersas en los problemas familiares, lo que puede generar tensión adicional, en muchos casos esto genera confusión entre lo que es laboral y lo que corresponde al ámbito familiar.

- Informalidad: suelen tener poco interés en fijar prácticas y procedimientos comerciales, esto ocurre en la mayoría de este tipo de organizaciones por lo menos hasta la segunda generación, ya que los dueños suelen conducir este tipo de organizaciones por su cuenta.

- Falta de disciplina: en la mayoría de este tipo de organización no se presta interés en temas estratégicos y medulares para su funcionamiento, como puede ser la sucesión del Director General así como la de otros puestos clave.

En esta misma línea de idea, reconoce que estas empresas por lo general están muy centralizadas, por lo que giran en torno de su fundador, esto suele ser una dificultad para que se originen procesos de cambios efectivos. Este tipo de gerencia centralizada, en donde todo el poder de decisión suele estar en manos de una sola persona los lleva a actuar de manera intuitiva y poco profesional.

En un estudio sobre las empresas familiares en Venezuela, realizado por el IESA (2006) se encontró como principal debilidad, que en su mayoría, este tipo de organizaciones no cuentan con procesos de planificación estratégica, en esta dimensión entran aspectos como la sucesión, el concilio y el protocolo familiar. La sucesión obtuvo una evaluación de regular, mientras que el concilio y el protocolo fueron calificados de deficientes. (Citado por Vainrub, y Rodríguez, 2006).

Por otra parte, encontraron que en términos generales están bien en materia de organización, es decir la, mayoría de las empresas encuestadas cuentan con visión, misión y organigramas. Adicionalmente existe una clara división de responsabilidades, todo lo que les permitió evaluar como buena la gestión de estas empresas en cuanto a organización y estructura.

Este estudio también evidenció que la gerencia está muy concentrada en la familia, queriendo esto decir que sólo una de estas empresas está dirigida por un gerente seleccionado por la junta directiva. La mayoría cuenta con gerentes que dependen totalmente de los propietarios, “este hecho podría poner en

riesgo a las empresas, porque le da a la gerencia limitada objetividad y poca independencia de decisión” (Citado por Vainrub, y Rodríguez, 2006).

Para enfrentar sus desventajas la recomendación que hace Pezzella es brindarle a las empresas formalidad y planificación, esto les permitirá salir del espacio de informalidad. Asimismo, esto puede implicar que la empresa cuente con una junta directiva dirigida por los accionistas de la organización, manteniendo reuniones periódicas en las que puedan revisar el avance del cumplimiento de los objetivos, incluyendo los dividendos de la organización, pudiendo además establecer mecanismos de control.

Así mismo plantea que el proceso de planificación debe estar de la mano de la orientación de expertos, preferiblemente externos, adicionalmente deben crear una cultura de capacitación gerencial para los miembros de la familia que se encuentran en cargos de dirección del negocio.

3.6. Estructura Organizacional.

Teoría de Mintzberg

De acuerdo a Mintzberg, para entender a las organizaciones es necesario conocer sus elementos básicos, los mecanismos de coordinación de actividades, y los parámetros que utilizan para diseñar sus estructuras.

Según este modelo las organizaciones cuentan con seis componentes básicos:

- El núcleo de las operaciones está en la base de la estructura, se encuentran las personas que desempeñan el trabajo, los que fabrican el producto o los que prestan los servicios.
- El ápice estratégico se encarga de vigilar toda la organización.
- La línea intermedia está formada por el conjunto de coordinadores, supervisores son un nivel jerárquico entre el núcleo de las operaciones y el ápice estratégico.
- Una Tecnoestructura, debido a que en la medida en que las organizaciones van creciendo y haciéndose más complejas requieren contar con otro nivel estructural, aunque éste está ubicado fuera de la línea de autoridad, formándose el grupo de los

analistas o staff, estos realizan tareas administrativas, pueden planear y controlar el trabajo que los otros deben realizar.

- Personal de apoyo, son las unidades que brindan soporte administrativo para garantizar los servicios internos.
- Ideología, sirve como marco de la organización, en este nivel se encuentra contenida la cultura y el clima organizacional, son las creencias, costumbres, aquellas características que la diferencian de otras organizaciones y que llenan de vida su estructura.

Estas son las seis áreas básicas que componen a las organizaciones, Mintzberg logra representarlas gráficamente (Figura 1), en ella ubica las tres partes principales unidas en una secuencia de autoridad formal, se observa un gran núcleo de operaciones en la base, una pequeña cúpula de operaciones estratégicas que se conectan con una línea intermedia. Por fuera de esta estructura se encuentran la tecnoestructura y el personal de apoyo, están una a cada lado para mostrar que están separados de la línea de autoridad, manteniendo influencia indirecta en el núcleo de las operaciones. La ideología está encerrando todo el sistema.

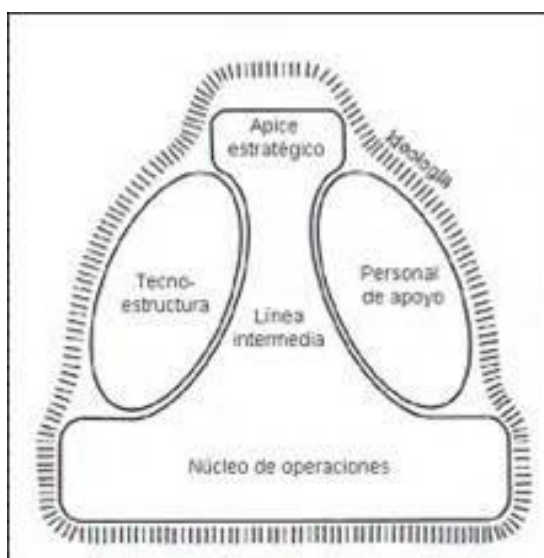


Figura 1.

Así como el autor plantea 6 partes básicas de la organización, también plantea 6 mecanismos de coordinación, las que le permitirán desempeñar las distintas actividades a partir de la coordinación de sus tareas entre los distintos

niveles de la estructura. En la medida en que la organización se vuelve difícil y compleja, los medios de coordinación irán cambiando.

- Adaptación mutua: a través de la comunicación informal los miembros de la organización logran la coordinación del trabajo. Este mecanismo de coordinación es utilizado en las organizaciones más sencillas y en las más complejas. Es la comunicación hombre a hombre para coordinarse y llegar a entendimientos.

- La supervisión directa: hay una persona que coordina a los demás a través de las órdenes directas, surge cuando varias personas deben trabajar juntas, es necesario un líder que pueda coordinar el trabajo del equipo.

- La estandarización de procesos: esto hace referencia a la estandarización del trabajo, de los procedimientos a seguir. Por lo general los analistas se encargan de programar el trabajo de los miembros de la organización y coordinarlo de manera rigurosa.

- La estandarización de los resultados: se especifica que resultados se desean y no el cómo o el que se debe hacer. Por lo general los analistas son los que indican cuales son los estándares.

- La estandarización de las habilidades: se estandariza el trabajador más que los resultados o los procesos, éste debe adquirir los conocimientos para que luego, los aplique en el trabajo, esta adquisición de conocimientos y habilidades se origina en los trabajadores fuera del trabajo, por lo que las organizaciones contratan a las personas que cuenten con estas destrezas. La coordinación se logra entre los operadores ya que saben qué deben esperar de los colaboradores.

- La estandarización de las normas: los colaboradores poseen creencias comunes y logran coordinarse a partir de esto.

Adicionalmente Mintzberg (1998) plantea que el diseño de la organización implica la manipulación de una serie de parámetros que influyen en que exista la división del trabajo y se logre generar la coordinación. Así encontramos diseños de posiciones individuales, el diseño de la superestructura, el de enlaces laterales para coordinar la superestructura y por último el grupo, el diseño que implica el proceso de toma de decisiones, los

principales parámetros del diseño estructural y los vínculos con los mecanismos de coordinación.

Los parámetros que el autor considera son:

- La especialización del trabajo.
- La formalización del comportamiento.
- La capacitación.
- El adoctrinamiento.
- La agrupación de unidades
- El tamaño de la unidad.
- Los sistemas de planeación y control.
- Los dispositivos de enlace.
- La descentralización.

Adicionalmente reconoce la existencia de factores situacionales que influyen en la selección de los parámetros de diseño de la organización, algunos de estos factores son: la edad y el tamaño de la organización, el sistema técnico de producción, características del medio ambiente, y los sistemas de poder. Para su estudio se plantea diferentes hipótesis por cada factor:

- Tamaño y edad:
 - ✓ Entre más antigua la organización, más formalizado será su comportamiento.
 - ✓ Entre más grande la organización más formalizado será su comportamiento.
 - ✓ Entre más grande la organización, más elaborada su estructura; es decir entre más especializados sus trabajos y sus unidades, más desarrollados son sus componentes administrativos.
 - ✓ Entre más grande la organización, más grande el tamaño promedio de sus unidades.
 - ✓ Desde su fundación, la estructura refleja la edad de la industria.
- Sistema técnico:

- ✓ Entre más regulado el sistema técnico, más formalizado el trabajo operativo y más burocrática la estructura del núcleo de operaciones.

- ✓ Entre más complejo el sistema técnico, más elaborado y profesional el personal de apoyo.

- ✓ La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en orgánica.

- El medio ambiente:

- ✓ Entre más dinámico el medio ambiente de una organización, más orgánica su estructura.

- ✓ Entre más complejo el medio ambiente de una organización, más descentralizada necesita ser su estructura.

- ✓ Entre más diversificados los mercados de una organización, mayor la propensión a dividirlos en unidades sustentadas en mercados, o en divisiones, dadas las favorables economías de escala.

- ✓ La extrema hostilidad de su medio ambiente obliga a las organizaciones a centralizar temporalmente su estructura.

- El poder:

- ✓ Cuanto mayor sea el control externo sobre la organización, más formalizada y centralizada será su estructura.

- ✓ Una coalición externa dividida tenderá a fomentar una coalición interna politizada y viceversa.

- ✓ Las modas favorecen la estructura del día (y de la cultura), algunas veces siendo inapropiadas.

Mintzberg, plantea seis tipos de configuraciones organizacionales, éstas son el producto de los factores que revisamos anteriormente.

De acuerdo a estos factores se estudió la organización The People Security, y se determinó que cumple con la mayoría de las condiciones que posee la organización empresarial o emprendedora descrita por Mintzberg:

- **La organización empresarial o emprendedora:** su estructura es sencilla, cuenta con pocos gerentes ejecutivos, uno de los cuales ejerce el control a través de la unidad que dirige, y tiene a los operadores que desempeñan el trabajo básico. Se caracteriza por poca formalización del comportamiento y de la planeación, dispositivos de enlaces mínimos así como el nivel de capacitación. Por tener una estructura orgánica su nivel de staff es poco, así como la estandarización de los procesos. La coordinación se maneja desde la cúpula, lo que implica que el nivel de la línea intermedia es bajo. Tienen poco personal de apoyo, al operar en un entorno dinámico la organización es flexible y la estructura es ligera. La división del trabajo es relajada.

Suelen ser organizaciones nuevas, muchas de ellas son pequeñas, el tiempo y el tamaño en muchas ocasiones puede llevar la estructura hacia la burocracia. En oportunidades se puede observar cómo el director ejecutivo quiere mantenerla pequeña para mantener el control sobre ella. Sin embargo, si cuentan con un líder fuerte, la organización puede crecer considerablemente. El líder conduce a la organización mediante el uso de la fuerza, de la personalidad o de una intervención directa, por esto es usual que todos reporten al jefe.

La comunicación suele ser informal, en gran parte entre el líder y otras personas. Al iniciar las operaciones de la organización el líder define la visión estratégica, lo que le permite hacer las primeras contrataciones de personal y establecer los procedimientos iniciales.

La toma de decisiones es flexible, la formulación de la estrategia corresponde al líder, y éste lo hace de manera intuitiva orientado hacia la búsqueda de oportunidades.

Son empresas que tienden a buscar mercados riesgosos que no dan cabida a las burocracias, sin embargo evitan los mercados complejos y permanecen en nichos que sus líderes pueden integrar.

3.7. Estrategia Organizacional.

La planificación estratégica ayuda a las empresas a definir el rumbo que deben tomar, con esto buscan altos grados de eficiencia y eficacia, para lo que

se apoyan en la coordinación de las tareas, estableciendo indicadores que les permitan evaluar y mejorar en el transcurso del tiempo.

Gareth, 2008 utiliza la siguiente definición del diseño organizacional, “es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas.”(Citado por González; Hernández, y Corredor, 2013).

Según Gibson, Ivancevich, y Donelly, existen dos modelos para realizar el diseño organizacional, el mecanicista y el orgánico; el primero se centra en las normas y procedimientos para alcanzar elevados niveles de producción y eficacia, posee centralización de la autoridad y alta especialización laboral. Mientras que para el orgánico, el diseño organizacional enfatiza la importancia de lograr altos niveles de flexibilidad y desarrollo, con un uso limitado de reglas y procedimientos, descentralización de la autoridad y niveles de especialización relativamente bajos. (Citado por González; Hernández, y Corredor, 2013).

González y Col. (2013), plantean que el punto de partida del diseño organizacional debe ser la definición de la misión, visión y objetivos para crear una estrategia que dirija el rumbo de la organización. En la estrategia se define un patrón específico de decisiones y acciones que los gerentes toman para alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia organizacional.

En este mismo orden de ideas, Kenneth Andrews define la estrategia “como el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a las que la empresa enfocará o no sus esfuerzos”. (Citado por Ramos, 2008).

Para Francés (2001) la estrategia es “Definición de los objetivos, acciones, y recursos que orientan el desarrollo de una organización.” (p. 28).

Para este autor el proceso de elaboración de la estrategia organizacional pasa por la realización de una matriz DOFA, esta permite que la organización conozca sus “capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los

cambios del entorno y los posibles movimientos del mercado y de sus competidores (oportunidades y amenazas)”. (Francés 2001, p.29).

Entiende la planificación como “el proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes”. (Francés, 2001, p.29).

De acuerdo a Francés (2001) la definición de la estrategia debe seguir un proceso cíclico, éste inicia con la definición de los objetivos, se plantea la estrategia a seguir para alcanzar estos objetivos, se realiza la planificación operativa, ésta se ejecuta, se debe realizar el seguimiento y control y terminar con la evaluación, esto llevará a plantear nuevos objetivos, iniciando así el ciclo de la estrategia.

La estrategia debe contar con una estructura organizacional que le brinde soporte. Francés (2001) plantea que ésta “es el conjunto de relaciones estables existente entre los cargos de una organización. La estructura organizacional define formalmente cómo se dividen, agrupan, y coordinan las tareas en una organización”. (p. 30) Asimismo plantea que el diseño de la estructura debe responder a la estrategia, si esto no ocurre se pone en riesgo el logro de los objetivos y la organización operará de manera ineficiente. (Francés, 2001).

Los aspectos fundamentales de la estrategia estarán definidos en los lineamientos estratégicos, estos son los postulados fundamentales. Su definición suele realizarse durante el proceso formal de planificación estratégica. De acuerdo a lo expresado por Francés (2001), estos lineamientos no tienen un carácter inmutable y requieren revisiones en la medida en que ocurren cambios en el entorno. Él las clasifica de acuerdo con la temporalidad, o periodo de validez:

Permanentes (Pueden cambiar al cabo de 10 a 20 años)	Semipermanentes (Cambian cada 5 o 10 años)	Temporales De corto, mediano y largo plazo. (revisados anualmente)
• Fines	• Visión	• Objetivos

• Misión	• Políticas	• Metas
• Valores		• Estrategias

Lineamientos permanentes:

Se establecen sin que se les asigne un periodo de validez determinado, estos son:

- **Fines:** son los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas. Estos se establecen respondiendo a los objetivos personales de quienes la controlan. Generalmente los fines en las empresas privadas pueden ser:

- ✓ Supervivencia o permanencia
- ✓ Beneficios
- ✓ Crecimiento
- ✓ Prestigio
- ✓ Bienestar de los miembros

Los fines pueden ser instrumentales o últimos, la manera de saber cuál de ellos es, es preguntándose si está dispuesto a sacrificar alguno de los otros fines para conseguir éste, por ejemplo si se quiere saber si el crecimiento es un fin último se debe preguntar si está dispuesto a sacrificar la supervivencia por él o el bienestar de sus miembros, si la respuesta es no, entonces será un fin instrumental, si por el contrario es positiva, será un fin último.

- **Misión:** para Francés (2001) ésta representa un concepto afin al de identidad del individuo. La misión se solía plantear de acuerdo a los productos que ofrecía la empresa, sin embargo esto comenzó a cambiar con la entrada de la tecnología, ya que muchas empresas vieron desaparecer del mercado sus principales productos. Actualmente la misión se plantea de manera que sea más estable y menos sujeta a obsolescencia.

El enunciado de la misión debe hacer referencia al área de actividad dentro de la que se encuentra la organización, en el presente y en el futuro, por lo que ésta se define en términos de las necesidades a ser satisfechas en el mercado.

Para Francés la misión es la “Definición global y permanente del área de actividad de la empresa o corporación”. (2001, p. 39)

La misión debe especificar las necesidades a ser atendidas y el conjunto de clientes, estos últimos pueden identificarse a partir de las variables que se consideren pertinentes, apuntando a segmentos del mercado, por ejemplo educación, edad, género etc., y por área geográfica, nacional o internacional. (Francés, 2001). Adicionalmente en el enunciado de la misión, se puede encontrar los fines de la organización.

Ejemplo: Misión de petróleos de Venezuela

“Satisfacer las necesidades de energía de la sociedad, apoyándonos en la excelencia de nuestra gente y tecnologías de vanguardia, creando el máximo valor para la nación venezolana.” (Pdvs al día, 2001; Citado por Francés, 2001 pag. 39).

También es posible que el planteamiento de la misión se realice en función del tipo de producto que se comercializa, y no por las necesidades que serán satisfechas, así encontramos como ejemplo a la empresa Mavesa, que trabaja con alimentos procesados y productos de limpieza. Su misión es:

“Servimos al consumidor con marcas líderes de consumo masivo en el continente americano, creando siempre más valor para la empresa y su gente, la comunidad y el medio ambiente” (Francés, 2001, p. 39).

En este enunciado vemos cómo hacen mención al sector del tipo de producto que comercializa, consumo masivo, esto lo dejan lo suficientemente amplio, lo que les permite, si así lo quisieran, ofrecer mayor cantidad de

productos a sus clientes. También se observa la población a la que va dirigida que, en este caso, es el continente americano. Así mismo hace referencia a los fines de la organización “creando siempre valor para la empresa y su gente, la comunidad y el medio ambiente”.

- **Valores:** estos plantean el marco ético-social en el cual la empresa opera. Estos determinan las conductas que deben mantener sus empleados, tanto en la organización como en el espacio personal. (Francés, 2001).

Los valores son atributos que poseen las personas y los grupos de personas, estos sirven de guía y “se consideran deseables en sí mismos más allá de la utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos”. (Francés, 2001, p. 42).

Francés (2001) hace referencia al cambio que han tenido las organizaciones en el tiempo, en la actualidad no basta sólo con que las empresas respeten las leyes, ahora es considerado muy importante que ellas tengan una conducta moral más allá de las leyes. Los valores que suelen incluir las empresas son la equidad, la justicia, la igualdad, la integridad, el respeto, la transparencia, confianza, lealtad, entre otros.

Lineamientos semipermanentes

- **Visión:** “Imagen-objetivo de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado” (Francés, 2001, p. 45)

La visión es de carácter netamente temporal: es un macroobjetivo que se define para un momento determinado. Al ser la visión una imagen del futuro, al construirla se debe enfocar en las características que se espera posea la empresa. Se puede identificar también como el logro más importante de la organización en el mediano o largo plazo, esto debe servir de guía y motivación a los miembros de la organización. (Francés, 2001).

Es usual que la visión se describa en términos comparativos dentro de un ámbito geográfico determinado, tenemos ejemplos como: “estar entre las más

rentables en su industria en América Latina (Mavesa), ser líder mundial en determinada industria (Cemex, cemento)”. El tiempo que suele establecerse para la visión es de 10 años. Puede ser establecida para las diferentes subcorporaciones y unidades de negocio que forman parte de una corporación. (Francés, 2001, p. 46).

- **Políticas:** “son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir” (Francés, 2001, p. 47).

Éstas definen del conjunto de acciones posibles cuáles son las aceptables. Las políticas deben tomar en consideración los valores o los fines de la organización, o estar en función de objetivos de mayor jerarquía. Algunos ejemplos pueden ser:

- ✓ Política de mercadeo: publicidad veraz.
- ✓ Política de Recursos Humanos: Promoción interna; no discriminación.
- ✓ Política de suministro: preferir proveedores nacionales.
- ✓ Política financiera: uso preferente de recursos internos. (Francés, 2001. Pag. 47)

Relación entre los lineamientos permanentes y los semipermanentes

Los elementos permanentes y los semipermanentes conforman la matriz estratégica de la organización. La misión se encarga de indicar el campo de acción de la empresa, los fines indican lo que los accionistas quieren obtener y los valores definen los límites éticos de su actuación. Por su parte la visión plantea cómo se alcanzarán los fines, dentro de su misión y sus valores. (Francés, 2001, p. 47).

Lineamientos temporales (objetivos, metas y estrategia)

Como ya vimos, los lineamientos permanentes y semipermanentes conforman el marco dentro del cual se definen las actividades de la empresa, para lo que es necesario definir objetivos temporales; estos deben ser especificados a través del establecimiento de metas e indicadores, a su vez se debe contar con la estrategia para lograrlos. Al ser la visión un macroobjetivo a

ser alcanzado en 10 años, las organizaciones necesitan definir objetivos a mediano plazo que tenderán a apuntar al logro de la visión; estos pueden ser a 5 años, y al término de este lapso se deben formular otros objetivos para los otros 5 años. (Francés, 2001).

- **Objetivos temporales:** “son situaciones a ser alcanzadas en un periodo determinado. Su naturaleza puede ser multidimensional y se requieren múltiples indicadores para medirlos” (Francés, 2001, p. 49).

Los objetivos temporales pueden ser para un corto, mediano o largo plazo, se establecen con el fin de alcanzar la imagen-objetivo planteada en la visión.

- **Indicadores:** “son variables asociadas a los objetivos, se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Estos forman el instrumento central en el control de gestión”. Adicionalmente, existen indicadores cualitativos y cuantitativos. Generalmente los objetivos multidimensionales pueden requerir más de un indicador. (Francés, 2001, p. 50).

Francés hace referencia a los indicadores de gestión propuestos en el Cuadro de Mando Integral:

- ✓ Indicadores de actuación (LEAD): “son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo” (Francés, 2001, p. 50).

- ✓ Indicadores de resultados (LAG): “son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos”. (Francés, 2001, p. 50).

Ejemplo:

Objetivo: Satisfacción del cliente (oficina bancaria)

Indicadores de actuación:

- ✓ Tiempo de espera
- ✓ Índice de errores (%)

Indicadores de resultados:

- ✓ Número de quejas (%)

- ✓ Proporción de clientes satisfechos (% Encuestas) (Francés, 2001, p. 50).

- **Metas:** “son resultados medibles a alcanzar en un tiempo determinado. Son valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados”. Las metas deben contener:

- ✓ Cantidad.
- ✓ Unidad de medida.
- ✓ Fecha (tiempo en el que se logrará) (Francés, 2001, p. 50).

En el proceso de consultoría que se realizó con la empresa The People Security, por decisión del cliente y recomendación del equipo consultor, se centró en algunos de los elementos fundamentales de la matriz estratégica, lo que les permitió definir la razón de ser de la organización a través de su enunciado de misión, lo que quieren lograr como organización, a través de la visión y los valores que esperan sean los que guíen el comportamiento de sus colaboradores y el marco ético en el que actuará la organización.

3.8. Aprendizaje

Existen distintas teorías sobre los procesos de aprendizaje, las personas cuentan con características individuales que les permiten adquirir el conocimiento, así como para percibir y procesar la información. Estas preferencias individuales se conocen como estilos de aprendizaje.

De acuerdo con Solórzano (2010) una de las teorías sobre el aprendizaje que ha tenido mayor alcance en el campo organizacional es la propuesta por David Kholb, este se basa en el aprendizaje a través de la experiencia.

Según Romero (2010), esta teoría plantea que, para que se dé el aprendizaje, es necesario contar con cuatro capacidades básicas:

- Experiencia concreta (EC)
- Observación reflexiva (OR)

- Conceptualización abstracta (CA)
- Experimentación activa (EA)

De la combinación de estas cuatro capacidades surgen cuatro estilos de aprendizaje:

- Divergente (Concreto y reflexivo)
- Asimilador (abstracto y reflexivo)
- Convergente (abstracto y activo)
- Acomodador (concreto y activo)

El aprendizaje de acuerdo a este modelo cuenta con dos dimensiones principales: la percepción y el procesamiento. “El aprendizaje resulta de la manera en que cada persona percibe su entorno y procesa lo percibido.” (Solórzano, 2010 p. 25).

A continuación se presenta el cuadrante que explica de forma gráfica el modelo:



De acuerdo con Solórzano (2010) a partir de estos cuadrantes se desarrollan los cuatro estilos de aprendizaje:

- Tipo I: Observación Reflexiva. Aprender viendo y escuchando: las personas a través de la observación cuidadosa y descripción imparcial de ésta comprenden el significado de las ideas y situaciones. Logran reflexionar sobre la experiencia y toman en consideración distintos puntos de vista.
- Tipo II: Conceptualización Abstracta. Aprenden pensando: hacen uso de la lógica, la elaboración de ideas y conceptos. Pretenden generar teoría sólida a partir de la realización de análisis cuantitativos y utilización de los símbolos abstractos.
- Tipo III: Experimentación Activa: el aprendizaje se produce a través de la acción, cada persona es influenciada por los otros y por las situaciones cambiantes. Esto lo utilizan para tomar decisiones y solucionar problemas.
- Tipo IV: Experiencia Concreta: Las personas aprenden a través de los sentimientos cuando se relacionan con otros y cuando se involucran en situaciones reales. Absorben el aprendizaje a través de la experiencia directa, haciendo, actuando y sintiendo. (Solórzano, 2010).

Este modelo fue utilizado por Solórzano en el 2010, en el desarrollo de un proceso de intervención en DO en un centro de Distribución, en donde se desarrolló un plan de capacitación sobre los procesos de comunicación efectiva. Este método les permitió formular un plan de adiestramiento pasando desde un punto práctico hasta el más reflexivo, buscando la comprensión e internalización del contenido. (Solórzano, 2010).

Tomando la experiencia y los resultados alcanzados en la investigación de Solórzano, se decidió tomar esta herramienta para desarrollar la intervención propuesta para la organización The People Security.

3.9. Diseño Instruccional

El Diseño Instruccional establece las fases a tener en cuenta para la elaboración de un proceso de formación, con el objetivo de diseñar y desarrollar acciones formativas de calidad, esto permitirá contar con los materiales y las estrategias didácticas ideales. (Belloch, 2013).

Bernadez (2006) entiende la instrucción como “la organización sistemática y deliberada de procesos de enseñanza y aprendizaje destinados a desarrollar determinados conocimientos, habilidades y actitudes”. (Citado por Delgado, 2010).

Según este autor, las intervenciones que utilizan la herramienta del diseño instruccional pueden abarcar un campo amplio de acción, entendiendo que se pueden aplicar para impartir conocimiento técnicos o especializados, así como en el desarrollo de estrategias para el cambio de comportamiento en individuos, en los equipos de trabajo, y en las organizaciones. (Delgado, 2010).

De acuerdo a Bruner (1969) el diseño instruccional se encarga de planificar, diseñar y preparar los recursos y ambientes necesarios para que se lleve a cabo el aprendizaje. Para Reigeluth (1983) el diseño instruccional es la disciplina interesada en prescribir métodos óptimos de instrucción, al crear cambios deseados en los conocimientos y habilidades del estudiante. Por su parte Broderick (2001) plantea que el diseño instruccional es el arte y ciencia aplicada de crear un ambiente instruccional con los materiales, claros y efectivos, que ayudarán al alumno a desarrollar la capacidad para lograr ciertas tareas. Para Richey, Fields y Foson (2001) supone una planificación instruccional sistemática que incluye la valoración de necesidades, el desarrollo, la evaluación, la implementación y el mantenimiento de materiales y programas. (Belloch, 2013).

Doris Córdova (2002) plantea que el diseño Instruccional ha pasado por varios momentos evolutivos. A continuación se explicarán brevemente:

- **Diseño Instruccional de primera generación:** es de la década de los setenta, se fundamenta en la corriente conductista del aprendizaje y la concepción tecnológica de la educación, toma como base los aportes de la tecnología educativa y la tecnología de la instrucción; el docente es considerado como un profesional poseedor de conocimientos que le permiten intervenir oportuna y acertadamente ante los problemas instruccionales. La atención se encuentra en los objetivos de la conducta, los contenidos de enseñanza y los logros de aprendizaje. Esta perspectiva utiliza el enfoque de

sistemas, lo que le permite visualizar el proceso de enseñanza – aprendizaje como una totalidad.

- Nuevas generaciones: a inicios de la década de los ochenta se evidencian cambios en cuanto a las concepciones teóricas sobre el aprendizaje, esto motivado al auge de las teorías cognitivas. Este nuevo paradigma influenció los sistemas instruccionales y los modelos para diseñar la instrucción. De acuerdo con Rivas 1996 “un cambio de tipo II que implica aprendizajes de nueva dimensiones que representan un cambio en la concepción, estructuración y acción del proceso instruccional” (Córdova, 2002, p.15)

Esta nueva etapa se caracteriza por:

- ✓ Analizar, representar y guiar la instrucción para el aprendizaje e integración del conocimiento y las habilidades.
- ✓ Considera el sistema instruccional como un sistema abierto, incorpora nuevos conocimientos acerca de la enseñanza y el aprendizaje para diseñar sistemas eficientes.
- ✓ Integra las fases del diseño instruccional.
- ✓ Contar con una metodología para organizar el conocimiento, además de usar el diseño computarizado del trabajo.
- ✓ Permite el diseño de sistemas de instrucción que favorecerán el desarrollo de aprendizajes con alto nivel de complejidad.
- ✓ Utilizar enfoques más compatibles con los modelos constructivistas del aprendizaje.
- ✓ Considera que todos los hechos y acciones se dan dentro de un marco teórico conceptual.
- ✓ Enmarca el conocimiento dentro de un todo coherente como resultado de una actividad humana no verificable totalmente, pero si cambiante, ontológicamente contextualizado y epistemológicamente consensuado con la interacción humana.

3.9.1. Modelos de Diseño Instruccional

Existen distintos modelos para la realización de los diseños instruccionales, a continuación se presentan algunos de los consultados en esta investigación:

- Modelo de Coll: este autor plantea que el proceso de enseñanza-aprendizaje está compuesto por distintas etapas, estas son:
 - ✓ Elección, definición y planificación de los objetivos de enseñanza.
 - ✓ Análisis de los contenidos que se deben impartir para la consecución de los objetivos.
 - ✓ Diagnóstico del estado inicial de los participantes, en aquellos aspectos que puedan tener impacto en el logro de los objetivos.
 - ✓ Análisis de los factores susceptibles de facilitar o inhibir el proceso y la consecución de los objetivos.
 - ✓ Decisión sobre los métodos que se utilizarán para el proceso de enseñanza.
 - ✓ Elaboración de un sistema de evaluación que sea coherente con los contenidos impartidos y con las decisiones previas. (Delgado, 2010).
- Modelo de Bernárdez: el autor plantea que para que un programa instruccional sea efectivo deben definirse los siguientes aspectos:
 - ✓ Destinatario: es necesario contar con información sobre cantidad de personas que recibirán la información, así como el perfil, características y requisitos de ellos.
 - ✓ Objetivos: identificar y definir los conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes que necesitan adquirir los participantes en este proceso instruccional.
 - ✓ Contenidos: seleccionar la información que deberán recibir los participantes para alcanzar los objetivos.
 - ✓ Estrategias: identificar las distintas etapas que tendrá el programa de formación.
 - ✓ Métodos: definir las técnicas que se utilizarán durante la ejecución.
 - ✓ Tecnologías: definir los recursos auxiliares que se utilizarán en el programa.

✓ Evaluación: se determina si se deben realizar ajustes en la aplicación de las competencias para producir una mejora medible del rendimiento y los resultados. (citado por Delgado, 2010).

• Modelo de Jerrol Kemp: este modelo descrito por Urdaneta (2001), posee ocho fases, estas son:

✓ Materia y Objetivos Generales: a partir del establecimiento de metas generales, se deben enumerar los temas que serán estudiados y los fines generales, esto debe expresar lo que los instructores se proponen realizar con la enseñanza de dichos temas.

✓ Características de los alumnos: se deben considerar características como madurez, capacidad intelectual, condiciones socioeconómicas, entre otras.

✓ Objetivos: a partir de los fines generales y de las características de los alumnos se formulan las metas del aprendizaje; estos especifican las ejecuciones de los participantes que se tomarán como evidencia de haber logrado los aprendizajes previstos.

✓ Contenido: son los temas de la instrucción, comprende los datos y detalles informativos, los aspectos prácticos es decir el procedimiento paso a paso, las condiciones y los requisitos; y los factores actitudinales de la materia.

✓ Prueba previa: el autor considera que es importante aplicar pruebas previas con el objetivo de conocer si los participantes cuentan con los requisitos necesarios para alcanzar los aprendizajes previstos en el tema. Esta información será utilizada en el desarrollo de las actividades instruccionales, así como en la modificación de los objetivos seleccionados de ser necesario.

✓ Actividades y recursos: se deben seleccionar los procedimientos didácticos y los materiales de enseñanza. Sugiere tres procedimientos didácticos que puede comprender la instrucción: la impartición o explicación, el estudio independiente y la interacción entre el facilitador y los participantes.

✓ Evaluación: en esta fase se encuentra la evaluación de los participantes, adicionalmente esto permite conocer las fallas en el plan de instrucción, lo que permite la retroalimentación del sistema.

✓ Servicios auxiliares: son los aspectos técnicos para el desarrollo de los planes, tales como recursos financieros, personal técnico o de apoyo, equipos. (Urdaneta, 2001).

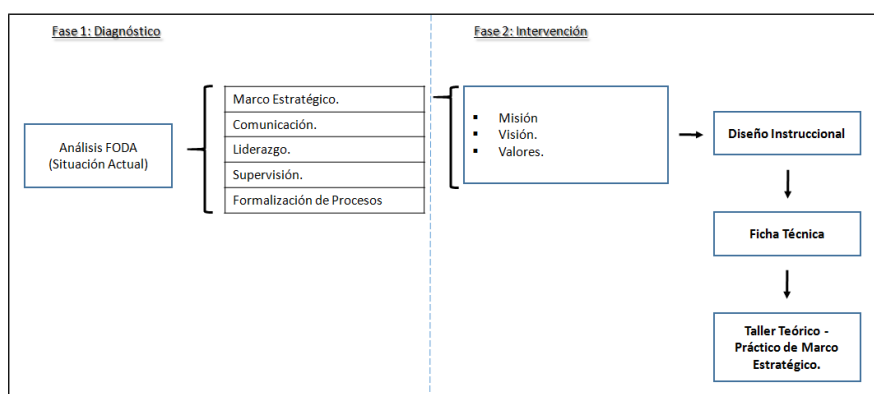
Los elementos que fueron abordados a lo largo del marco teórico, sirvieron de guía para el desarrollo de la intervención, es fundamental en el ejercicio de la consultoría conocer el tipo de empresa en la que se está interviniendo. Como se planteó, las empresas familiares tienen características particulares, que se conocieron a través de la investigación bibliográfica realizada, es usual que este tipo de empresas tengan deficiencias en cuanto a organización, estrategia y planificación; así mismo ésta resultó ser una de las oportunidades a mejorar que se encontró en el diagnóstico realizado. El enfoque desarrollado por Antonio Francés sirvió de guía para la construcción de los lineamientos estratégicos de la organización, para lo que se utilizó el modelo planteado por Jerrol Kemp.

CAPÍTULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO.

Este capítulo se centrará en explicar la metodología que se utilizó para llevar a cabo la intervención organizacional. La utilización de la metodología adecuada permite establecer la validez procedimental y de resultados necesarios para realizar un aporte significativo al conocimiento científico; tal como expresa Canales (2008, p.02), el método es “...medio o camino a través del cual se establece la relación entre el investigador y el consultado para la recolección de datos.”

Para realizar la intervención, se utilizó como modelo de guía el esquema que se muestra a continuación y se detallarán en las siguientes secciones:



4.1. Tipo y Diseño de Investigación.

La intervención se enmarcó dentro de los parámetros de una investigación aplicada, la cual es definida como aquella que "...además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social." (Ramírez, 2004; citado por Valarino, Yáber y Cemborain, 2010, p. 68); permitiendo ampliar el campo de conocimiento, así como, generar un plan de acción para el abordaje de The People Security. Adicionalmente, entre las características de la investigación aplicada se encuentra que es realizada en ambientes donde ocurren los fenómenos sociales, en esta oportunidad se desarrolló en el espacio organizacional. La investigación aplicada, de acuerdo a su propósito se divide en tres tipos de diseños:

- Investigación-evaluación,
- Investigación-desarrollo,
- Investigación-acción.

El diseño de investigación que se utilizó en esta intervención fue el de investigación-acción, motivado a que "...hay tres procesos que están involucrados... recopilación de los datos, retroalimentación a los miembros del sistema cliente y planificación de la acción basándose en los datos." (French y Bell, 1996, p.110); es decir, se procuró indagar de manera integral el fenómeno desde la organización, permitiendo recabar la información necesaria para realizar una propuesta de cambio. Esta propuesta de cambio que se presentó al cliente "...responde a una lógica de acción al contribuir a la toma de decisiones subsiguientes, así como a mejorar la marcha futura." (Vargas, 2009, p. 163)

La obtención de los datos se realizó a través de un estudio transversal, entendido como "la recolección de los datos en un momento único" (Hernández et al, 2010, p. 151), y no de la evaluación y comparación de diferentes recogidas de datos a través de un periodo de tiempo. Adicionalmente fue a través de una fuente primaria, entendiendo esto como "...los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia" (Rojas, 2002, p. 57); en otras palabras, los datos a estudiar son

obtenidos de aquellos que se enfrentan a la realidad cotidiana, en este caso, el personal directivo, administrativo y operativo de The People Security.

4.2. Técnica e Instrumentos.

Las técnicas e instrumentos en una investigación poseen gran relevancia, pues son las que determinan en gran parte la cantidad y calidad de la información que se pretende obtener, la cual además, formará parte del análisis y resultados que se obtengan en la investigación; de allí que la elaboración y estructuras de dichas técnicas e instrumentos, debe definirse con una intención de acuerdo a los objetivos y el enfoque teórico de la investigación. Las técnicas de recolección permiten al investigador "...identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones" (Martínez, citado por Oliveros, 2004).

La técnica que se utilizó en el proceso de intervención en The People Security fue la de un diseño instruccional. De acuerdo con Bernadez (2006) la instrucción es entendida como "la organización sistemática y deliberada de procesos de enseñanza y aprendizaje destinados a desarrollar determinados conocimientos, habilidades y actitudes." (Citado por Delgado, 2010); es por ello que el diseño instruccional permite estructurar los procesos de enseñanza-aprendizaje con base en los objetivos, contenidos o temas, que una población requiere adquirir a través del proceso de aprendizaje; así como, las estrategias y métodos para que esta información sea procesada por los participantes y se logren los objetivos de la instrucción.

Para esta intervención se utilizó específicamente el modelo descrito por Jerrold Kemp, ese modelo cuenta con varias fases que a continuación se detalla de acuerdo a los contenidos del proceso de intervención.

i. Materia y Objetivo General.

La intervención que se realizó tuvo como finalidad facilitar el proceso para "Construir junto con el sistema cliente los lineamientos estratégicos de The People Security."

ii. Características de los integrantes de la organización.

La empresa tiene una población de 85 personas, para la intervención a desarrollar se trabajó con una muestra conformada por un total de 07 participantes:

- 01 Directivos.
- 01 Asistente Administrativo.
- 01 Secretaria
- 01 Supervisor.
- 03 Coordinadores de Seguridad.

Los participantes que estuvieron presentes en la intervención cuentan con antigüedad diferente dentro de la organización; participaron empleados que están desde la fundación de la empresa, aproximadamente ocho (08) años hasta trabajadores con quince (15) días de contratación.

Adicionalmente, es importante mencionar que el nivel instruccional de los participantes es heterogéneo y no contaban con conocimientos previos sobre estrategia organizacional.

iii. Objetivos.

El logro del objetivo general de la intervención se alcanzó a través del desarrollo de tres objetivos específicos, esto adicionalmente permitió que los participantes se involucraran en la construcción con cada uno de los aspectos que componen los lineamientos estratégicos para la organización.

El objetivo general de esta intervención fue:

“Construir junto con el sistema cliente los lineamientos estratégicos de The People Security.

Los objetivos específicos que permitieron alcanzar el objetivo general son:

- Diseñar junto con el sistema cliente la misión organizacional de The People Security.

- Diseñar junto con el sistema cliente la visión organizacional.
- Diseñar junto con el sistema cliente los valores corporativos The People Security.

iv. Contenido.

En el desarrollo de este taller se abordaron los conceptos expuestos por Antonio Francés, en referencia a los principales lineamientos estratégicos que deben tener las organizaciones; realizando énfasis en los tópicos de misión, visión y valores organizacionales, ya que estos fueron los que el cliente decidió elaborar en esta etapa de intervención.

v. Prueba Previa.

La evaluación inicial sobre el conocimiento que tiene el cliente sobre los aspectos centrales para la construcción de los lineamientos estratégicos para su organización, se realizó en la sesión de diagnóstico organizacional, esta actividad les permitió reconocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; este análisis de la situación actual (interna y externa) de la organización sirvió para determinar, conjuntamente con el sistema cliente, los contenidos que se trabajaron en la intervención organizacional.

vi. Actividades y Recursos.

- **Dinámica de grupo inicial:** se realizó una actividad rompe-hielo con el fin de propiciar un ambiente de confianza y apertura entre los participantes del taller; con esta actividad, adicionalmente se pretendió reforzarla importancia de la planificación como elemento para alcanzar los objetivos planteados, esto permitió proporcionar a través de una actividad lúdica el resumen de los contenidos que se estarían trabajando durante el taller.
- **Taller Teórico –Práctico:** a través del taller se proporcionó a los participantes los contenidos teóricos necesarios para la construcción de los Lineamientos Estratégicos (misión, visión, valores organizacionales), de acuerdo a la conceptualización realizada por Antonio Francés. (revisar la

sección de anexos en donde se encuentra la ficha técnica; así como, el contenido que se abordó en el taller).

- **Material Visual:** a fin de facilitar la explicación de la metodología y modelos que guiaron la construcción de la estrategia organizacional, los consultores entregaron a los participantes tres (03) láminas impresas, con los siguientes contenidos.

- Preguntas bases para la construcción de una misión.
- Preguntas bases para la construcción de una visión.
- Valores organizacionales escogidos en la fase diagnóstica.

vii. Servicios Auxiliares.

Para la realización del taller se requirió contar con los siguientes insumos:

- Pelotas.
- Hojas de ejercicios.
- Lápices/Bolígrafos.
- Video Beam.
- Láminas del taller Teórico – Práctico.
- Salón Amplio.
- Mesa.
- Sillas.

viii. Evaluación.

El contenido que se generó en la sesión de intervención, fue el insumo utilizado para evaluar que la información suministrada en el taller fue comprendida por los participantes, alcanzando así la construcción de la misión, los valores organizacionales y la visión.

4.2.1. Instrumento.

Para la realización de la intervención organizacional, se utilizó como instrumento una ficha técnica que permitió planificar el proceso de enseñanza-

aprendizaje de los integrantes de The People Security, propiciando la incorporación de los conceptos que se facilitaron en el taller teórico-práctico.

Según Llorens, Espinosa y Castro (2013) la ficha técnica permite al instructor brindar una perspectiva amplia de “...los elementos necesarios para que los estudiantes organicen (autorregulen) sus aprendizajes”, con base en los objetivos y habilidades que deben adquirir. Puello y Barragán expresan que con la finalidad de detallar cada elemento del proceso de enseñanza-aprendizaje de quienes reciben la instrucción, la misma debe contener “...datos de identificación del curso, propósitos de formación, competencias, evidencias de desempeño, metodologías de aprendizaje, criterios de evaluación, una programación del curso calendarizada y bibliografía o fuentes de referencia.” (2008, citado por Llorens, Espinosa y Castro, 2013).

4.3. Técnica de análisis de datos.

El enfoque de metodología cualitativa permite analizar los datos desde la construcción propia del investigador; partiendo del basamento teórico, interpretando la realidad que lo rodea a través de las opiniones ofrecidas por los investigados, intentando así comprender los motivos, prejuicios y/o inhibición que incitan o aplacan ciertos comportamientos. El enfoque cualitativo permite generar “...datos descriptivos, las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Taylor y Bogdan 1987, p. 20), lo que facilita que el consultor logre captar la vivencia organizacional de los integrantes que conforman el sistema.

4.4. Población y Muestra.

La intervención se enfocó en construir con el sistema cliente, los lineamientos estratégicos para la empresa The People Security, esta organización está conformada por un total de 85 trabajadores (entre personal directivo, administrativo y operativo).

El tipo de muestreo que se utilizó en la investigación fue la Muestra por Conveniencia definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como “casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (p. 401), es decir, son aquellos

casos en donde el investigador selecciona directamente a los individuos de acuerdo al propósito de la investigación, la misma se caracteriza por:

“...la adopción de una alternativa que le permite al investigador posicionarse socialmente dentro del grupo que busca analizar, mediante una oportuna y bien definida ubicación mental y cultural, a través de la cual obtenga una comprensión clara de la realidad que está estudiando”. (Sandoval, 2002, p.137)

La muestra seleccionada para la intervención estuvo conformada por un total de 08 participantes, dividiéndose de la siguiente manera:

- 02 Directivos.
- 01 Asistente Administrativo.
- 01 secretaria
- 01 Supervisor.
- 03 Coordinadores de Seguridad.

Esta muestra contempló a personal con diferente antigüedad dentro de la organización; participaron colaboradores que están en ella desde casi sus inicios, aproximadamente ocho (08) años hasta empleados que tienen quince (15) días en la empresa. Es importante mencionar, que 03 de los participantes en el taller no formaron parte de la actividad de diagnóstico, el motivo de esto es la rotación de personal que presenta la organización. Es importante mencionar que uno de los directivos no pudo asistir a la sesión de intervención.

4.5. Procedimientos a seguir.

A continuación se detallan los pasos que se llevaron a cabo en esta intervención:

1. Evaluación del estado actual de la organización a través de un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

2. Realizar reunión formal para la entrega de los resultados del diagnóstico; en donde se presentó al sistema cliente el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
3. Evaluación de los resultados por parte del cliente, realizando una ponderación sobre las situaciones que requieren mejorar en la organización.
4. Selección por parte del cliente de la situación a mejorar de acuerdo a la ponderación realizada.
5. Selección de la muestra que debe participar en la intervención.
6. Establecimiento de la metodología que permita abordar la realidad a estudiar; a saber, la metodología cualitativa.
7. Selección el modelo a utilizar para la comprensión de la realidad a estudiar; en este caso se utilizó el modelo de Planificación Estratégica elaborado por Antonio Francés.
8. Elección del diseño de investigación, aplicándose en esta oportunidad una investigación-acción.
9. La técnica que se utilizó fue la del Diseño Instruccional, con una ficha técnica como instrumento.
10. Se procedió a realizar de manera grupal un taller teórico-práctico con la muestra seleccionada. (ver anexos)
11. Registro de la información recolectada en el taller grupal.
12. Presentar en una reunión con los directivos de la organización, los resultados de la sesión de intervención organizacional.
13. Ofrecer al cliente una serie de recomendaciones a trabajar en el futuro, con el fin de mejorar la salud organizacional.

4.6. Operacionalización de variables.

Objetivo 1						
Dimensión General	Definición	Objetivos Específicos				
		Diseñar junto con el sistema cliente la misión organizacional de The Password Security				

CAPÍTULO V.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

La información recabada en la presente intervención, se encuentra sustentada a la metodología utilizada por Antonio Francés con referencia a la planificación estratégica en las organizaciones.

Tomando como base el diagnóstico realizado a The People Security; los directivos de la organización coincidieron en que es importante para la empresa contar con los lineamientos estratégicos, ya que se evidenció que el marco estratégico que poseían no contaba con vigencia, el contenido de misión y visión no reflejaban el estado actual de la organización; adicionalmente no poseen formalización de los objetivos organizacionales, las políticas, normas, y procedimientos.

Para la realización de la intervención, participaron 07 integrantes de la organización, distribuido entre personal Directivo, Administrativo y Operativo; como elemento relevante se puede mencionar que uno de los directivos no logró asistir a la actividad.

Para comenzar la fase de intervención se procedió a realizar una Dinámica Grupal; ésta permitió a los consultores introducir a los participantes en el tema que se abordó a lo largo del taller, en ella se generó un proceso reflexivo a través de la experiencia lúdica sobre la importancia que tiene la planificación al momento de realizar cualquier actividad. Adicionalmente, los participantes resaltaron elementos que complementan el proceso de planificación como el rol del trabajo en equipo, la atención, la importancia de seguir la secuencia planeada y definir el papel que desempeña cada uno de los integrantes en el desarrollo de la actividad; siendo estos elementos necesarios para el logro de las metas.

Al finalizar el periodo de reflexión sobre la dinámica realizada, se procedió a explicar el objetivo del taller, se presentó un breve resumen de los resultados alcanzados en la actividad de diagnóstico y cómo estos se enlazan con la intervención que se diseñó.

Adicionalmente, se explicaron los contenidos teóricos con referencia a los lineamientos estratégicos propuestos por Francés, se mostraron las ventajas que otorgan estos elementos para definir y alcanzar las metas organizacionales; enfocándose el contenido en 03 elementos esenciales siendo estos la misión, visión y valores organizacionales.

Se explicaron los contenidos teóricos con referencia a la misión; los consultores presentaron ejemplos, así como una serie de preguntas guías con la finalidad de orientar a los participantes en la construcción de la misión que define a The People Security.

La construcción de la misión se realizó en tres fases; una primera en donde los participantes respondieron las preguntas guías de manera individual; la segunda fase, en donde el equipo consultor dividió a los integrantes en dos grupos con la finalidad de comenzar a construir la misión (ver anexos). Por último, se agrupó a todos los integrantes a fin de propiciar la discusión colectiva para lograr consenso en la versión final de la misión de The People Security, obteniendo como resultado el siguiente contenido:

Misión: *“Satisfacer las necesidades de seguridad, ofreciendo una amplia variedad de servicios, manteniendo una óptima relación empresa-cliente apoyándonos en la calidad y constancia de nuestra gente, en todo el territorio venezolano”.*

El equipo consultor facilitó el proceso sirviendo de guía en la discusión, propiciando que el resultado final respondiera tanto a las necesidades de la organización como a la teoría estudiada. En este enunciado de misión se observan los componentes planteados por Antonio Francés, haciendo referencia a las necesidades a ser satisfechas, siendo éstas las relacionadas a seguridad; el campo de clientes decidieron dejarlo abierto y enmarcarlo en el territorio venezolano. Actualmente se encuentran sólo en el área metropolitana pero consideraron que pueden expandirse al territorio nacional.

Una vez construida la misión, se dio paso a la definición de los valores organizacionales, para lo que se tomó como punto de partida la información

recabada en el diagnóstico realizado a la organización, ya que en éste se utilizó el modelo de las 7'S de Mckinsey abordado a través de una matriz DOFA; este modelo permitió a los integrantes de la institución identificar los valores que ellos consideraron definen su actuar dentro de la institución. Inicialmente se evidenciaron 06 valores corporativos siendo estos: Empatía, Compromiso, Honestidad, Trabajo en equipo, Compañerismo, y Confianza.

A través de la realización del taller teórico-práctico, los participantes debatieron sobre la pertinencia de cada valor, lo que les llevó a elegir los que ellos consideran deben ser los valores organizacionales para la empresa, adicionalmente ofrecieron una definición para cada uno de ellos. A continuación se presenta el resultado:

Valores Organizacionales:

- a. Compromiso:** Cumplimos con los acuerdos establecidos con nuestros colaboradores, proveedores y la sociedad.
- b. Honestidad:** Somos transparentes en nuestro desempeño; así como, con los compromisos adquiridos.
- c. Trabajo en Equipo:** Estamos conscientes de que el trabajo realizado en conjunto entre The People Security y nuestros clientes, es lo que garantizará el éxito de la organización.
- d. Confianza:** Brindamos un servicio de alta calidad porque trabajamos con personal profesional, calificado y con los conocimientos que respaldan nuestras acciones.

Una vez definidos los valores se procedió a la construcción de la visión organizacional, los consultores igualmente explicaron los basamentos teóricos de acuerdo a Antonio Francés. Para la construcción se ofreció una guía de preguntas que permitiera servir de base para la discusión colectiva, a partir de ella los participantes discutieron y construyeron en conjunto el siguiente enunciado.

Visión: *Ser reconocida como la empresa líder en soluciones integrales de seguridad a través de vanguardia tecnológica, con capacidad de respuesta para las necesidades del mercado venezolano.*

Este enunciado se formuló para ser alcanzado en un tiempo de 10 años, planteándose crecer, prestando servicios más allá del área metropolitana. Adicionalmente, estiman que para ese momento pueden contar con tecnología de punta que les permitirá diversificarse brindando un mayor número de servicios en materia de seguridad.

Por último, es relevante mencionar que luego de la realización de todas las actividades se sostuvo conversación con los participantes, en donde estos manifestaron que el contenido presentado en el taller es de utilidad para ellos, ya que de alguna manera les permite generar mayor compromiso con la empresa. Adicionalmente se evidenció, interés de su parte, en transmitir la información recogida en el proceso de enseñanza-aprendizaje con sus equipos de trabajo, solicitaron copias del material que trabajaron con el propósito de reunirse con los vigilantes de sus servicios y conversar con ellos sobre los puntos abordados.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

La intervención realizada en la empresa familiar The People Security, se encontró sustentada en el modelo de planificación estratégica elaborado por Antonio Francés y en el modelo de Diseño Instruccional presentado por Jerrold Kemp, que permitió optimizar los recursos empleados en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los integrantes de la organización.

Esta compañía tiene 9 años de existencia en el mercado Venezolano, ofreciendo servicios de vigilancia privada en el área metropolitana de Caracas. La intervención realizada en esta empresa tomó como punto de partida los resultados encontrados en el diagnóstico organizacional realizado, en donde se evidenció que esta es una organización de tipo empresarial o emprendedora, con escasa formalización de los procesos y escaso nivel de estructura gerencial.

En el diagnóstico y en la caracterización de la organización, se evidenció que los dueños le ha dedicado poco tiempo a los procesos de planificación y estrategia, estando hasta el momento centrados principalmente en la operatividad del negocio; sus dueños se dividieron las responsabilidades de la organización creando dos gerencias principales, siendo éstas Recursos Humanos y Operaciones. A raíz del diagnóstico realizado, así como en las conversaciones que se mantuvieron con ellos, se evidenció que es importante iniciar con el proceso de planificación estratégica para que esta organización cuente con una dirección más clara, que le permita emprender acciones para impulsar su fortalecimiento y posterior crecimiento.

Partiendo de la idea expresada por Orozco (2006), en la que la planificación estratégica "...está referida principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a los desafíos y oportunidades que se generan de las condiciones externas a una organización y de su realidad interna." (p. 02), es de gran importancia que las organizaciones cuenten con estrategias necesarias para enfrentar los obstáculos y de reconocer nuevas oportunidades; así como, minimizar las amenazas externas. Esta razón condujo a los directivos

de The People Security a priorizar la construcción de los lineamientos estratégicos, como elemento fundamental a trabajar durante la intervención.

Participaron 07 integrantes de la organización, distribuido entre personal Directivo, Administrativo y Operativo; 03 de los participantes no participaron en la fase diagnóstica motivado a la alta rotación de personal que presenta la organización; adicionalmente, como elemento relevante se puede mencionar que uno de los directivos, por motivos personales, no pudo participar en la fase de intervención; los expertos de planificación estrategia recomiendan que:

...es preciso contar con la presencia de los ejecutivos o directivos de la institución o servicio, las jefaturas en sus distintos niveles y los líderes naturales que suelen tener un mayor conocimiento de los diversos niveles de la organización, de sus operaciones y de sus aspectos más críticos. (Orozco, 2006, p. 05)

Sin embargo, el equipo consultor mantuvo conversaciones con este directivo, en donde le presentó el producto obtenido en la intervención y este manifestó su apoyo a la decisión tomada por los participantes de la actividad.

A partir de la intervención realizada se apuntó a fortalecer la salud organizacional de The People Security, ahora cuentan con los lineamientos centrales que le permitirán continuar con el proceso de planificación. Asimismo, se construyó la misión, visión y valores de su organización, con lo que tienen la posibilidad de elaborar los objetivos organizacionales que le permitirán alcanzar la meta planteada en la visión, así como el establecimiento de los indicadores para medir el desempeño de la empresa y el de sus empleados.

Adicionalmente en el proceso de consultoría realizado en esta organización, se evidenciaron sus distintas áreas de mejora, por lo que, si existe la disponibilidad, pueden continuar con el fortalecimiento de los procesos organizacionales.

6.2. Recomendaciones

A partir de los hallazgos encontrados a través de la presente intervención, se proponen un conjunto de recomendaciones que podría permitir a la organización convertir las debilidades en fortalezas, a continuación se detallan:

- Establecer objetivos organizacionales; así como, metas a corto y mediano plazo para el alcance de los mismos.
- Definir indicadores de gestión que permitan monitorear el cumplimiento de los objetivos.
- Diseñar la estructura organizacional que dé respuesta a la estrategia planteada; así como, delimitar las funciones de cada cargo.
- Formalización de los procesos organizacionales.
- Presentar al conjunto de empleados de la organización los resultados de la investigación en materia de los enunciados de la misión, visión y valores, propiciando su comprensión e incorporarlos en la cultura de la organización.
- Evaluar los mecanismos de comunicación interna.
- Evaluar los estilos de liderazgo y supervisión utilizados en la organización.

Referencias Bibliográfica

- Araque, J.; Leal, V; Figueroa, A; Rodríguez, C; De Canha, M y Sánchez, C. (2012) **Instructivo Guía Para Presentación Del Proyecto de Grado**. Universidad Católica Andrés Bello.
- Belloch, C. (2013). Diseño Instruccional. Entornos Virtuales de Formación de la Universidad de Valencia. [Publicación en línea]. Recuperado el 10 de abril de 2015 del sitio Web de la Universidad de Valencia: <http://www.uv.es/bellohc/pedagogia/EVA4.pdf>.
- Cabrero, J; y Martínez, M. (2001). “El Debate Investigación Cualitativa frente a Investigación Cuantitativa.” Recuperado el 02 de noviembre de 2012, del sitio web de la Universidad de Huelva: http://www.uhu.es/innovacion_docente/Debate_inv-cualitativa_frente-invcuantitativa.pdf
- Canales, F. (2008). **Metodología de la Investigación. Manual para el Desarrollo de Personal de Salud**. México. Editorial UTEHA, Noriega
- Córdova, D. (2002) **El diseño instruccional: dos tendencias y una transición esperada**. *Docencia Universitaria. Volumen III N1*
- Corporación Financiera Internacional (2008) Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Recuperado del sitio web http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSPContentServer/WDSP/IB/2008/08/21/000333038_20080821025522/Rendered/PDF/450770WP0Box331siness1200801PUBLIC1.pdf
- Cummings, T; Worley, C. (2005) **Desarrollo Organizacional y Cambio**. México: Octava Edición.
- Delgado, I. (2010) **Difusión de los valores rectores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios**. Universidad Católica Andrés Bello
- Donnelley, Robert G. 1964. “The Family Business.” Harvard Business Review, 42(4): 93–105
- Francés, A. (2001) **Estrategia para las empresas en América Latina**. Venezuela. Ediciones IESA.
- French, W. y Bell, C.; (1995) **Desarrollo Organizacional**. Prentice Hall, México.
- González, M., Hernández, V, & Corredor, L (2013) Redefinición de la estructura organizacional, para la empresa Calcalizas de Nobsa, Boyacá, Colombia.

Global Conference on Business and Finance Proceedings. 8 (2) 1714-1717. Recuperado el 12 de Octubre de 2014, del sitio Web: <http://web.a.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=0c7e3ca1-6e7d-480b-b86a-8f09922a75bb%40sessionmgr4003&vid=3&hid=4106>

- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010) **Metodología de la investigación**. México: Mc. GrawHill. 5ta. edición.

- Lloréns, L.; Espinosa, Y. y Castro, M. (2013) “Criterios de un modelo de diseño instruccional y competencia docente para la educación superior escolarizada a distancia apoyada en TICC”. .” Recuperado el 02 de marzo de 2014, del sitio web: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-109X2013000200009&script=sci_arttext

- Lozano, M. (2009) Elementos para la consultoría en empresas familiares. Pensamiento & gestión (Nº 26 pp. 214-237). Universidad del Norte. Recuperado el 02 de noviembre de 2014 del sitio Web:

- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1998) **El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos**. México. Prentice Hall

- Oliveros, G. (2004). “Aportes epistemológicos para vencer la polaridad antagonista cualitativo / cuantitativo.” Recuperado el 02 de marzo de 2012, del sitio web de la Universidad de Granada: http://www.ugr.es/~pwlac/G20_30Gabriel_Oliveros_D.html

- OIT. (2012) **La consultoría de empresas**. Limusa: México

- Orozco, M. (2006) “Modulo de Planeación Estratégica.” Recuperado el 10 de Marzo de 2015 del sitio Web: <http://www.cucs.udg.mx/saludinstituto/files/File/documentos/PLANEACION-ESTRATEGICA.pdf>

- Pezzella, S. (2008) Buenas prácticas y gerencias en empresas familiares. *VenEconomía* 25(Nº6) Recuperado el 10 de diciembre de 2014 del sitio Web: http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp5047_3604.PDF

- Ramos, A. (2008) “Cómo llegan a la definición de la estrategia las empresas localizadas en el Valle de Aburrá.” *Revista EIA* (9) 9-29. Recuperado el 15 de enero de 2014, del sitio web: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d6adeedd-1845-4e68-8dad-018e7777e00d%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4106>

- Rojas, R. (2006) Guía para realizar Investigaciones Sociales. México: Plaza y Valdés. S.A de C.V. Recuperado el 03 de octubre de 2012, en el sitio Web: <https://books.google.co.ve/books?id=INHY5Yet->

[xQC&printsec=frontcover&dq=Gu%C3%ADa+para+realizar+Investigaciones+Sociales&hl=es&sa=X&ei=H0o1VYaNsilNv2QgYgL&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Gu%C3%ADa%20para%20realizar%20Investigaciones%20Sociales&f=false](http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura/index.php/apertura3/article/view/21/30)

- Romero, L (2010). Estilos de aprendizaje basados en el modelo de Kolb en la educación virtual. [Publicación en línea]. Recuperado el 16 de abril de 2015 del sitio Web de la Revista Apertura. Revista de Innovación Educativa: <http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura/index.php/apertura3/article/view/21/30>
- Sandoval, C. (2002). **Investigación Cualitativa**. Colombia: Arfo.
- Solórzano, A. (2010) **Intervención para mejorar las habilidades de feedback del nivel supervisorio en un centro de distribución**. Universidad Católica Andrés Bello.
- Strauss, A.; Corbin, J. (2002) **Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada**. Editorial Universidad de Antioquia.
- Urdaneta, A. (2001) **Diseño Instruccional**. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**. Barcelona: PAIDÓS.
- Vargas, Z. (2009) “La Investigación Aplicada: Una Forma De Conocer Las Realidades Con Evidencia Científica” Recuperado el 25 de febrero de 2013, del sitio web de la Universidad de Costa Rica: <http://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/538>
- Vainrub, R y Rodríguez A. (2006) **Empresas familiares: ¿sinergias o desastres?** *Debates IESA*. 11 (3) 30-32.
- Valarino, E., Yámbor, G. y Cemborain, M. (2010) **Metodología de la investigación paso a paso**. Editorial Trillas.

ANEXOS.

Cronograma de Intervención

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Elaborar propuesta de intervención				X								
Reunión con los directores para presentar la propuesta de intervención						X						
Diseño del taller Marco estratégico							X	X				
Taller Marco Estratégico									X			
Presentación de resultados										X		

Planificación de Sesión de Trabajo

1.- Objetivos de la Sesión

Objetivo General.

Desarrollar una propuesta de intervención a nivel estratégico con la organización The People Security.

Objetivos Específicos.

- Diseñar junto con el sistema cliente la misión organizacional de The People Security.
- Diseñar junto con el sistema cliente la visión organizacional.
- Diseñar junto con el sistema cliente los valores corporativos The People Security.

2.- Participantes

- 02 Directivos.
- 01 Asistente Administrativo.
- 01 Seretaria.
- 01 Supervisor.
- 03 Coordinadores de Seguridad.

3.- Disposición de los insumos necesarios

- Pelotas.
- Hojas de ejercicios.
- Lápices/Bolígrafos.
- Video Beam.
- Láminas del taller Teórico – Práctico.
- Salón Amplio.
- Mesa.
- Sillas.

4.- Contenidos.

5. Bienvenida.

6. Presentación de cada participante de la actividad.

7. Dinámica de grupo inicial: a fin de propiciar un ambiente de confianza y apertura entre los participantes de la actividad.

7.1. Tiempo de Duración: 10 min.

7.2. Normativas:

- En todas las rondas que se realicen las pelotas serán entregadas y recibidas siempre por las mismas personas, es decir, se deberá seguir la misma secuencia.

- Cada pelota podrá pasar solo una vez por cada participante.

- Un participante no podrá tener dos o más pelotas en el mismo momento.

- Cuando una de las pelotas se caiga al suelo, se deberá comenzar nuevamente.

7.3. Procedimiento: se solicita a todos los participantes que se coloquen en un círculo, el consultor tendrá una pelota y la pasará a cualquiera de los participantes. Éste a su vez lanzará la pelota a otro de los participantes; así hasta que todos los participantes hayan recibido y entregado la pelota; la ronda finaliza cuando el consultor la reciba nuevamente. Si la ronda termina satisfactoriamente, se agregará a la dinámica otra pelota (podrán ser agregadas tantas pelotas como el consultor crea necesario). Culminadas todas las rondas se realiza una reflexión de la actividad; en esta ocasión se plantearán a los participantes preguntas orientadas a la importancia de la planificación a fin de llevar a cabo actividades en la organización o en la vida diaria.

8. Taller Teórico –Práctico: a través del taller se proporcionará a los participantes los contenidos teóricos de la Estrategia Organizacional, de acuerdo a la conceptualización realizada por Antonio Francés, haciendo énfasis en los Lineamientos Estratégicos que decidieron priorizar (misión, visión, valores organizacionales)

8.1. Tiempo de Duración: 03 horas.

8.2. Normativas:

8.2.1. Los teléfonos celulares de los participantes deberán permanecer en

silencio.

8.2.2. Los participantes podrán realizar preguntas en el transcurso de la actividad.

▪ Procedimiento: los consultores se disponen a exponer los contenidos teóricos con referencia a “los lineamientos estratégicos”, explicados de acuerdo a la metodología de Antonio Francés. El taller se encontrará dividido en tres bloques en los que se explicará la misión, los valores y la visión organizacional; luego de explicar cada bloque de contenido se realizará una actividad práctica con los participantes. Para la actividad se entregará a cada participante una hoja con las preguntas que guiarán la construcción de cada elemento revisado; una vez que los participantes respondan estas preguntas de manera individual, se dividirá a los participantes en dos equipos de trabajo para la construcción de cada elemento. Por último, se procederá a integrar a todos los participantes, con la finalidad de que a través de un consenso, se realice la construcción de la misión y la visión. Para la elaboración de los valores organizacionales, se procederá a mencionarles los valores que fueron reconocidos para la organización durante la actividad de diagnóstico.

A continuación se detallan las preguntas que guían la fase práctica del taller.

9. Bloque 1: Misión organizacional.

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué necesidades van a ser satisfechas?
- Productos y servicios ofrecidos.
- ¿Para quién lo hacemos?
- Identificación de algún rasgo que los haga únicos o distintivos.
- Cobertura geográfica.

10. Bloque 2: Visión organizacional.

- ¿Qué deseamos lograr?
- ¿Cómo queremos que nos conozcan y describan?

- ¿Cómo lo lograremos?
- ¿Cuándo lo lograremos?

11. Bloque 3: Valores organizacionales.

- ✓ ¿Los presentes valores, representan a The People Security?
- ✓ ¿Cómo definen el Compromiso?
- ✓ ¿Cómo definen la Honestidad?
- ✓ ¿Cómo definen el Trabajo en Equipo?
- ✓ ¿Cómo definen la Confianza?

12. Se procede a realizar un resumen de todos los elementos conversados y puestos en práctica durante la realización del taller.

Taller Teórico-Práctica.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ROSA GAMERO
JOHANA LEÓN

Situación Actual
Fortalezas

- Confianza en los líderes de la organización.
- Respeto por los canales regulares.
- Formalización de los proceso de contratación e ingreso; así como, el proceso de facturación.
- Valores corporativos identificados:
 - Trabajo en equipo.
 - Compañerismo
 - Compromiso con la organización.
 - Honestidad.
 - Confianza.

Situación Actual

Debilidades

- Carencia de marco estratégico escrito (misión, visión, objetivos organizacionales, políticas, normas, procedimientos).
- La empresa por ahora no posee organigrama, ni descripción de cargos; que permita la distribución formal de responsabilidades
- La Directiva de la organización realiza funciones operativas y administrativas; lo que le limita el tiempo para las funciones estratégicas
- Numero importante de vacantes, proceso de contratación con deficiencias y personal que no cumple con el perfil más idóneo.

Situación Actual

Debilidades

- Estrategias de supervisión deficientes, resaltando lo siguiente:
 - a. Estrecha relación entre coordinador-gerente, que es evaluada como positiva.
 - b. Relación cercana entre coordinador-vigilante evaluada como negativa.
- Deficiente en los canales de comunicación formal prevaleciendo la comunicación informal



En un ambiente de complejidad creciente, en el cual las sorpresas se suceden a un ritmo acelerado generando confusión, incertidumbre y riesgos, es cada vez mas peligroso dejar las cosas al azar o a la intuición, por ello es necesario...**PLANIFICAR** antes de actuar y **MEDIR** los resultados de nuestra actuación para saber si el camino seleccionado fue el correcto y corregir el curso si es necesario

Situación Deseada

Objetivos

Objetivo General.

Construir el marco organizacional de The People Security.

Objetivos Específicos.

- Elaborar la visión organizacional.
- Elaborar la misión organizacional.
- Definir los valores corporativos.
- Establecer los objetivos organizacionales.

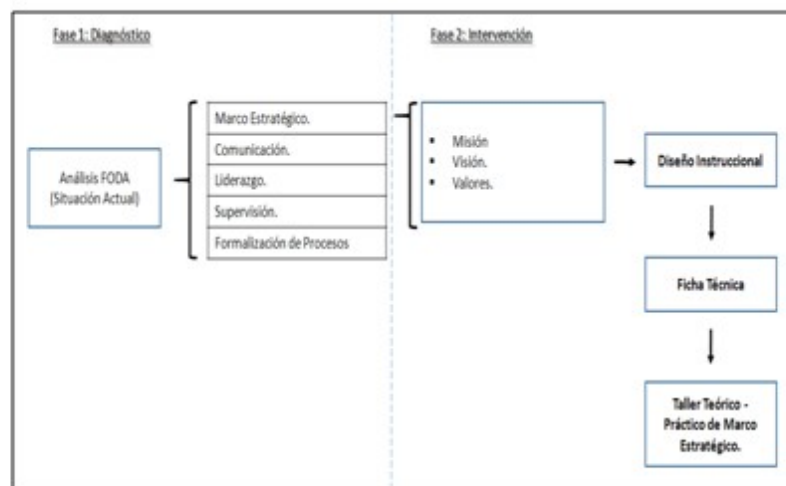
Bases del desempeño organizacional

Encontrar sentido en el entorno cambiante.

Planificación y Estrategia



Modelo Desarrollado



Planificación estratégica

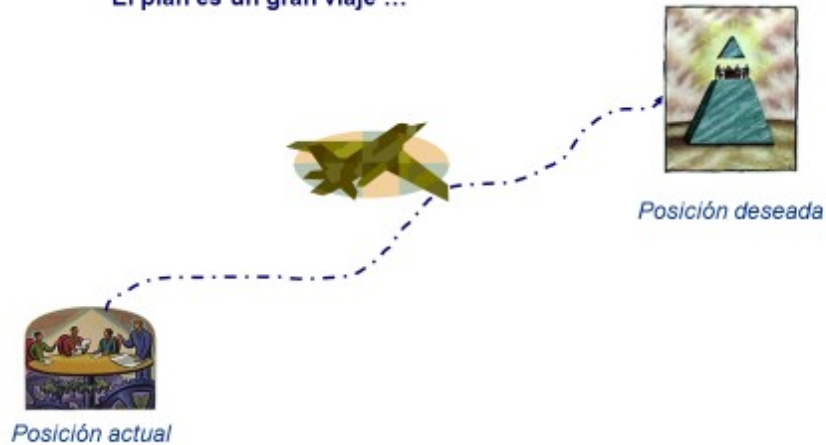
“Proceso en el cual se definen de manera sistemática las líneas maestras, de la empresa, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes”

Antonio Francés

Algunos conceptos preliminares

¿Hacia donde queremos ir?

“El plan es un gran viaje ...”



Ventajas de la planificación estratégica

- Otorga sentido de dirección a la actuación de la empresa.
- Estimula la alineación de intereses en torno a los objetivos estratégicos.
- Permite establecer prioridades.
- Permite disponer mejor de los recursos y el tiempo.
- Desarrolla un procedimiento sistemático de reflexión y de actuación.
- Fomenta cierto grado de disciplina.
- Crea una plataforma común de pensamiento para anticiparse a los cambios.
- Desarrolla un marco común para el análisis del entorno y del ambiente interno.
- Alinea las percepciones de los trabajadores respecto a las posibilidades de cambio.

Lineamientos Estratégicos

Son postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas

Permanentes	Semipermanentes	Temporales
Fines	Visión	Objetivos
Misión	Políticas	Metas
Valores		Estrategias



Preguntas de la planificación estratégica

¿Hacia donde vamos?

- Determinar la visión
- Determinar la misión
- Establecer objetivos específicos y metas

¿En que ambiente nos movemos?

- Examinar las fortalezas y debilidades
- Analizar amenazas y oportunidades

¿Cómo alcanzamos nuestros objetivos y metas?

- Evaluar opciones
- Diseñar estrategias
- Desarrollar planes operativos
- Desarrollar programas y proyectos

¿Cómo lo hacemos?

- Diseñar la organización adecuada
- Procurar el personal necesario
- Diseñar canales óptimos de comunicación
- Proveer el liderazgo indispensable
- Plan de difusión

¿Lo estamos haciendo bien?

- Hacer seguimiento y control de la gestión

Construyendo una misión

¿Cuál es nuestra razón de ser?



Definición de misión

Herramienta de orientación estratégica que revela el propósito o razón de ser de la organización (su identidad) y cómo ésta desea que se le reconozca interna y externamente

- Mientras mayor claridad y dirección proporcione, es más probable que afecte el pensamiento, emoción y comportamiento de los colaboradores, creando espíritu de equipo y definiendo una agenda común para la organización
- Debe buscar identificarse con las necesidades del cliente (satisfacción) más que con los productos o servicios con los cuales los atiende (funcionalidad)
- Salvo que consideren que su producto o servicio mantendrán su vigencia y/o no quieran diversificarse
- Sentido de realidad

"Atender necesidades energéticas ..." vs. "Producir petróleo ..."
"Atender necesidades del hogar ..." vs. "Vender artículos electrodomésticos ..."
"Satisfacer necesidades de transporte ..." vs. "Prestar servicios de taxi ..."

Algunos enunciados

Misión de Petróleos de Venezuela: "Satisfacer necesidades de energía de la sociedad, apoyándonos en la excelencia de nuestra gente y tecnologías de vanguardia, creando el máximo valor para la nación venezolana"
 Pdvsa al día, febrero 2001

Misión de Mavesa: "servimos al consumidor con marcas líderes de consumo masivo en el continente americano, creando siempre más valor para la empresa y su gente, la comunidad y el medio ambiente"

Ejercicio: Construyendo una misión

Criterios para construir un enunciado de misión	
▪ ¿Quiénes somos? ▪ ¿Qué necesidades van a ser satisfechas? ▪ ¿Para quién lo hacemos? ▪ Cobertura geográfica	

Construyendo una visión

¿A dónde queremos llegar?



Definición de visión

Imagen – Objetivo de la empresa a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado

Enunciado escrito en tiempo futuro, que expresa un cuadro del estado deseado para la organización, que se quisiera alcanzar a largo plazo

- Describe como será la organización en el futuro
- Sirve de inspiración e invita al desafío y a la superación
- Permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar
- Le infunde valor a la misión y crea la realidad organizacional

"La conceptualización de una visión es fácil, el desafío es crear aceptación y sentido de compromiso en torno a ella"

Contenido y características de una visión

Contenido

- ¿Qué deseamos lograr?
- ¿Cómo queremos que nos conozcan y describan?
- ¿Cómo lo lograremos?

Características

- Debe ser positiva y alentadora
- No puede ser ni muy vaga ni muy específica
 - Su claridad permite guiar la toma de decisiones; sus metas son realistas
 - Fácil de comunicar

Ejemplo de visión

DIRECTV

Hacer de DIRECTV la mejor experiencia de video en cualquier momento
y en cualquier lugar

Definiendo los Valores

¿Cómo nos comportamos?



Valores

Plantean el marco ético – social dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones. Forman parte de la cultura organizacional y plantean los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos, tanto en el plano organizacional como en el plano personal.

Algunos valores mencionados en la reunión de diagnóstico:

- Empatía
- Compromiso
- Honestidad
- Trabajo en equipo.
- Compañerismo
- Confianza.

“Las grandes estrategias, como todas las cosas grandes, son el 20% de inspiración y el 80% de transpiración”
Thomas Edison (Inventor, científico, empresario USA)



Fotos



Equipo trabajando en la construcción de la Misión



Equipo trabajando en la construcción de la Misión