



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
DIRECCION DE POSTGRADO  
HUMANIDADES Y EDUCACION  
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
2006

**TRABAJO DE GRADO**

**DESARROLLO DE LOS PRINCIPIOS Y  
OBJETIVOS CORPORATIVOS DE  
REAL ADVANCED CHEMICALS C.A.**

JUANAILI HULTZSCH  
C.I. 12.174.601

## INDICE

### FASE DE PLANIFICACION

CAPITULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO	3
1.1. Justificación	3
1.2. Objetivos	4
1.2.1    Objetivo General	4
1.2.2    Objetivo Específico	4
1.3. Metodología	4
1.3.1.    Marco organizacional	4
1.3.2.    Marco. Conceptual	6
1.3.3.    Marco metodológico	7
1.4. Consideraciones legales y éticas	9
1.5. Resultado(s) esperado(s). Implicaciones	10
1.6. Cronograma de Ejecución Propuesto	11
1.7. Presupuesto	12

### FASE DE EJECUCION

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	13
2.1. Desarrollo Organizacional	13
2.2. Planeación Estratégica	17
CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL	31
3.1. Génesis	31
3.2. Misión, Visión y Objetivos	32
3.3. Estructura	36
3.4. Problemática	37

CAPITULO IV: DISEÑO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN	39
4.1. Resumen de la Propuesta	39
4.2. El Proceso de Diseño	40
4.3. Resultados	50
<b>FASE DE EVALUACION</b>	
CAPITULO V: EVALUACION DEL PROYECTO	60
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
7.1. Conclusiones	61
7.2. Recomendaciones	62
Referencias Bibliográficas	64
Anexos	66

## **CAPITULO I: PROPUESTA DE TRABAJO**

### **1.1 Justificación del Proyecto**

Hoy en día las empresas orientadas al sector petrolero se encuentran determinadas por exigencias del entorno (proveedores – clientes), para ello es de vital importancia que las compañías que incursionen en esta área cuenten con una estructura organizacional orientada hacia la planificación estratégica del negocio.

Según Graciela Adrian (2000) Socia Directora de ACA Consultores:

El entorno en el cual se desenvuelven las empresas venezolanas en la actualidad, tiene como características resaltantes la presencia de viejos y nuevos competidores, la aparición rápida de productos sustitutivos y de procesos de punta, una creciente fragmentación del mercado, cambios culturales, sociales y políticos, un sistema económico deprimido, y la innovación permanente y sistemática que adelantan las empresas más competitivas. Para sobrevivir en este entorno, se hace necesario contar con estrategias empresariales explícitas y sólidamente diseñadas, con el fin de facilitar su implementación y a la vez, posibilitar la adaptación de las mismas frente a los cambios que vendrán, desarrollándose así una organización en continuo aprendizaje.

Siendo Real Advanced Chemicals C.A. una empresa que se ha mantenido a la vanguardia de la representación de compañías extranjeras y nacionales del área de los químicos de refinería en Venezuela, Centroamérica y el Caribe y tomando en cuenta los planes futuros de crecimiento hacia nuevos mercados, es necesario que se establezcan las bases fundamentales para su funcionamiento, garantizando así un crecimiento organizado acorde con las necesidades del negocio. Por tal razón, se ha desarrollado un proceso de consultoría que ha generado en su fase inicial la definición de la Misión, Visión y la detección de los aspectos que para la Compañía

pudiesen ser considerados como oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades. Como segunda fase del estudio para finalizar el desarrollo de los elementos presentes en el Direccionamiento Estratégico, se facilitarán los procesos para el levantamiento de los Principios y Objetivos Corporativos de la Compañía. Los hallazgos de esta fase, permitirán la alineación de las funciones desempeñadas por los distintos actores a los objetivos reales de la organización, permitiendo una formulación estratégica acorde a los planes a mediano y largo plazo de la Compañía.

## **1.2 Objetivos del Proyecto**

### **1.2.1. Objetivo General**

Desarrollar un marco organizacional que contenga la definición de los principios y objetivos corporativos de la Compañía.

### **1.2.2. Objetivo Específico**

Definir los Principios y Objetivos Corporativos de la Compañía.

## **1.3. Metodología**

### **1.3.1. Marco Organizacional**

La compañía Infineum es una corporación de clase mundial de aditivos de petróleo, con su sede principal en Milton Hill (Inglaterra) y con sedes regionales y centros tecnológicos ubicados en Inglaterra, Estados Unidos y Singapur. Infineum desarrolla, manufactura y mercadea aditivos utilizados principalmente en motores diésel, marinos, aditivos para gasolina y productos de refinería. Sus clientes son

compañías petroleras y mercados de lubricantes y marcadores de gasolina. Infineum utiliza tecnología de punta para la investigación y desarrollo de sus productos y su red de distribución permite asegurar a sus clientes la entrega oportuna de los productos que estos requieran a nivel mundial (Infineum, 2006).

Infenium empresa holandesa, con su casa matriz en Londres, y es 50% Exxon Mobil y 50% Shell Corporation, contaba con cuatro plantas productoras de químicos para lubricantes, localizadas en México, Brasil, Argentina y Venezuela. En el año 2003, esta compañía decidió optimizar sus operaciones en Latinoamérica, cerrando las plantas en Argentina y Venezuela, así como las oficinas administrativas (Stella, 2006).

Luego de 15 años trabajando en Infineum, Vicente Stella representante de ventas con mucha experiencia y calificación, decide fundar Real Advanced Chemicals C.A en el año 2003, Compañía a la cual la Junta Directiva de Infineum decide darle la representación de la marca en Venezuela, el Caribe y Centroamérica (Stella, 2006).

Real Advanced Chemicals C.A. es una compañía fundada por un grupo de profesionales con amplia experiencia en representaciones, mercadeo y ventas, cuya experiencia gerencial con compañías transnacionales petroquímicas, industriales y petroleras, le ha permitido adquirir el conocimiento de las siguientes herramientas y metodología: alianzas estratégicas, gestión de la cadena de suministro.

El principal valor de la compañía es mantener los más altos estándares éticos como un factor clave para construir la confianza de sus clientes y asociados, la cual representa su única forma de lograr una relación de negocios de largo plazo. A mediados del 2005, la definición de la Misión y Visión de la Compañía eran las siguientes:

*Misión:* “Incrementar las ganancias de nuestros clientes a través de la apertura de nuevos mercados para sus productos y servicios.”

*Visión:* “Ser considerados la mejor opción del Caribe, Centroamérica y región andina para los servicios de representación, outsourcing en mercadeo y ventas.” (Stella, 2006).

En diciembre de 2005, una vez desarrollada la fase inicial del proceso de consultoría con la participación de la Gerencia y empleados de la Compañía, se obtuvo las definiciones presentadas a continuación:

**Misión:** Representar compañías extranjeras y nacionales del área de los químicos de refinería, a través del mercadeo y venta de aditivos para lubricantes, combustibles y químicos, apoyando el mejoramiento de los procesos de sus representados y clientes de productos directos e indirectos en la cadena de valor y asesorándolos en las áreas de tecnología, logística, benchmarking y desarrollo de nuevos productos.

**Visión:** Ser la empresa líder en representación de empresas nacionales y extranjeras, asesoría, mercadeo, venta y distribución de aditivos para lubricantes, combustibles y químicos de refinería en el mercado de Venezuela, Caribe y la Región Andina.

**Planes:**

- ◆ Desarrollo de nuevos productos y servicios.
- ◆ Modificación de la estructura organizacional.
- ◆ Incursión en nuevos mercados.

### **1.3.2. Marco Conceptual**

Para el estudio de los Principios y Objetivos Corporativos se trabajará principalmente con conceptos de planificación estratégica propuestos por Humberto

Serna (2000), dando continuidad a los hallazgos obtenidos en la fase diagnóstica, como lo son la Misión y Visión de la Compañía a través de los análisis de vulnerabilidad.

En el desarrollo de los principios corporativos, específicamente en la identificación de valores organizacionales, se evaluarán los aportes de autores que han desarrollado el concepto de la Gerencia basada en valores como es el caso de Richard Barrett, dando igual importancia a los estudios realizados en el ámbito de la ética empresarial enmarcados en el contexto de la cultura de la organización por autores como Adela Cortina, José Moreno y José Luis Fernández. Adicionalmente, se utilizará para la identificación de los valores la Tesis de Grado Ética y Competitividad (un estudio de casos) (Madriz y Hultzs, 1999) la cual incluye un listado que contiene 24 declaraciones de valores que pueden genéricamente capturar valores individuales y organizacionales.

### **1.3.3. Marco Metodológico**

El estudio tendrá como base principal los fundamentos de la investigación-acción (French y Bell, 1996), partiendo de la metodología utilizada en la fase diagnóstica inicial. Para ello, se cuenta con una situación actual que comprende: la identificación de la Misión y Visión de la Compañía, una aproximación a los objetivos corporativos, la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas estudiadas a través del análisis de vulnerabilidad y del POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio).

#### **♦ Fase 1: Definición de los Principios Corporativos de la Compañía.**

A. Revisión de la información obtenida en la fase diagnóstica.

- B. Investigación y selección de instrumentos para la identificación de Principios Corporativos de acuerdo a las necesidades de la Compañía.
- C. Adaptación de los instrumentos a las necesidades del estudio.
- D. Aplicación del Instrumento para identificar los valores con los que se identifican los empleados (individual), los presentes en la Compañía y la medida en la cual son percibidos.
- E. Entrevista estructurada a la Gerencia General de la Compañía.
- F. Análisis de contenido de los instrumentos utilizados.
- G. Preparación de la dinámica grupal de validación de resultados obtenidos
- H. Validación de los resultados obtenidos a través de una sesión grupal.

**Entregable: Documento contentivo de los Principios Corporativos de la Compañía.**

◆ **Fase 2: Definición de los Objetivos Corporativos de la Compañía.**

- A. Revisión de la información recolectada en el diagnostico.
- B. Investigación y selección de instrumentos para la identificación de Objetivos Corporativos de acuerdo a las necesidades de la Compañía.
- C. Adaptación de los instrumentos a las necesidades del estudio.
- D. Realización de entrevistas estructuradas para el nivel ejecutivo
- E. Aplicación de instrumento, a través de entrevistas individuales.
- F. Análisis de contenido de la información recolectada.
- G. Validación de la información recolectada, mediante sesión grupal.

**Entregable: Documento contentivo de los Objetivos Corporativos de la Compañía.**

## **1.4. Consideraciones legales y éticas**

### **1.4.1. Marco jurídico del proyecto**

*Acuerdo de Confidencialidad:* Por solicitud de la gerencia de real Advanced Chemicals C.A. se elaboró un convenio de confidencialidad para garantizar que la información suministrada tanto de la compañía como de sus futuros proyectos de crecimiento no fueran difundidos en ámbitos distintos al educativo, y para fines exclusivos de la presentación del proyecto en las materias de consultoría y del proceso de consultoría a través de la Tesis de Grado.

### **1.4.2. Aspectos éticos**

Consideraciones Éticas (French y Bell 1996):

- ◆ Habilidades reales del consultor.
- ◆ Experiencia y conocimientos técnicos
- ◆ Transparencia en el manejo de la información
- ◆ Respeto a las decisiones de los Individuos
- ◆ Resultados reales y alcanzables

Para evitar generar expectativas a los participantes del proceso de consultoría y a pesar de contar con un amplio espectro de posibilidades para desarrollar a lo largo del proceso de intervención, se limitaron los objetivos del mismo a aquellas áreas en las cuales los consultores tenían habilidades, conocimientos formales y prácticos o posibilidad de acceder a la información necesaria a través de canales formales.

Para asegurar la transparencia en el manejo de la información se elaboró el convenio de confidencialidad desde el inicio del proyecto, adicionalmente, se garantizó que toda la data recabada a través de los cuestionarios y entrevistas no serían difundidas a ningún participante del proceso (especialmente a la Gerencia General) de forma

individual, acordando que en las sesiones grupales se discutirían los resultados obtenidos y se validarían los mismos. En estas sesiones se establecían normas de participación, sin embargo, se respetaron en todo momento las iniciativas personales y la decisión de los integrantes de no intervenir en caso de no desearlo.

### **1.5. Resultado esperado e implicaciones**

- ◆ Documento contentivo del marco organizacional que contenga la definición de los principios y objetivos corporativos de la Compañía, alineados con su Misión y Visión.
  
- ◆ La identificación y declaración de los principios y objetivos corporativos de la Compañía, le permitirá:
  - A. Tomar decisiones en función de objetivos concretos que faciliten el proceso de planificación, gestión y control.
  - B. Tener una mejor orientación en la asignación de prioridades en el destino de los recursos de la empresa.
  - C. Desarrollar proyectos de comunicación corporativa orientada a los empleados, clientes, proveedores y demás relacionados.
  - D. Responder a las exigencias de responsabilidad social del entorno empresarial actual.
  - E. Consideraciones éticas y legales

El presente estudio se encuentra enmarcado en un acuerdo de confidencialidad, donde formalmente, Real Advanced Chemicals C.A., solicitó que la información utilizada para el desarrollo de la investigación sea manejada confidencialmente, debido a que su difusión podría ocasionar efectos negativos para sus planes futuros.

Adicionalmente, serán tomados en cuenta las siguientes consideraciones éticas siguiendo las normas éticas en el Desarrollo Organizacional (French y Bell 1996):

- ◆ Habilidades reales del consultor.
- ◆ Experiencia y conocimientos técnicos.
- ◆ Transparencia en el manejo de la información.
- ◆ Respeto a las decisiones de los Individuos.
- ◆ Resultados reales y alcanzables.

## 1.6. Cronograma de Ejecución

<b>PLAN DE INTERVENCIÓN</b>								
N°	ACTIVIDADES DE CONSULTORIA	DURACION H.H.	Intervención					
			Febrero				Marzo	
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2
<b>1</b>	<b>Definir los Principios Corporativos de la Compañía.</b>	<b>50</b>						
1.1	Revisión de la información obtenida en la fase diagnóstica.	6						
1.2	Investigación y selección de instrumentos para la identificación de Principios Corporativos de acuerdo a las necesidades de la Compañía.	6						
1.3	Adaptación de los instrumentos a las necesidades del estudio.	6						
1.4	Aplicación del Instrumento para identificar los valores con los que se identifican los empleados (individual).	2						
1.5	Aplicación del Instrumento para identificar los valores presentes en la Compañía a través de la percepción de sus empleados (individual).	2						
1.6	Establecer la Jerarquía de los valores percibidos por los individuos a través de la aplicación de un cuestionario estructurado.	2						
1.7	Aplicación de la Escala de Lickert para determinar en qué medida son percibidos los valores de la Compañía (individual).	4						
1.8	Entrevista estructurada a la Gerencia General de la Compañía.	2						
1.9	Análisis de contenido de los instrumentos utilizados.	8						
1.10	Preparación de la dinámica grupal de validación de resultados obtenidos	8						
1.11	Validación de los resultados obtenidos a través de una sesión grupal.	4						
<b>2</b>	<b>Definir de los Objetivos Corporativos de la Compañía.</b>	<b>50</b>						
2.1	Revisión de la información recolectada en el diagnóstico.	6						
2.2	Investigación y selección de instrumentos para la identificación de Objetivos Corporativos de acuerdo a las necesidades de la Compañía.	8						
2.3	Adaptación de los instrumentos a las necesidades del estudio.	4						
2.4	Realización de entrevistas estructuradas para el nivel ejecutivo	4						
2.5	Aplicación de instrumento, a través de entrevistas individuales.	4						
2.6	Análisis de contenido de la información recolectada.	8						
2.7	Validación de la información recolectada, mediante sesión grupal.	6						
2.8	Declaración de los Objetivos Corporativos de Real Advanced Chemicals, C.A.	6						
2.9	Presentación final de Resultados.	4						
<b>3</b>	<b>Entrega del Informe de consultoría.</b>							
<b>4</b>	<b>Presentación de Informe de consultoría.</b>							

## 1.7. Presupuesto

ACTIVIDAD	HORAS LABOR	COSTOS (Bs)
Consultoria	100	8.500.000,00
Materiales		75.000,00
Otros		100.000,00
<b>Total</b>		<b>8.675.000,00</b>

◆ **Costo total del servicio:**

Bs. 8.675.000,00 (No incluye Gastos reembolsables)

◆ **Modalidad de pago:**

Los honorarios descritos en la oferta, están exonerados, por mandato de la Universidad Católica Andrés Bello y el Postgrado de Desarrollo Organizacional, debido a que se trata de un proceso académico.

## **CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL**

En el marco del proceso de intervención de la empresa Real Advanced Chemicals, R&H consultores, se apoyo en las técnicas y herramientas del Desarrollo Organizacional, de la Planeación Estratégica y Comportamiento Organizacional (Cultura y Ética empresarial) para cumplir con los objetivos y el alcance de la propuesta técnica.

### **2.1. Desarrollo Organizacional**

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en un campo de la ciencia de la conducta aplicada en relación con el cambio planificado, siendo sus metas principales la efectividad de la organización y un desarrollo individual cada vez mayor.

Según French y Bell (1996), el Desarrollo Organizacional es:

Un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, 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 configuraciones de equipos – utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción. (p. 29)

## ***Investigación – Acción***

Una vez que se ha identificado el significado del problema que será el centro del proceso de investigación, y habiendo formulado un enunciado del mismo, es necesario realizar la recopilación de información que nos permitirá un diagnóstico claro de la situación. La búsqueda de información consiste en recoger diversas evidencias que nos permitan una reflexión a partir de una mayor cantidad de datos. Esta recopilación de información debe expresar el punto de vista de las personas implicadas, informar sobre las acciones tal y como se han desarrollado y, por último, informar introspectivamente sobre las personas implicadas, es decir, como viven y entienden la situación que se investiga. En síntesis, al análisis reflexivo que nos lleva a una correcta formulación del problema y a la recopilación de información necesaria para un buen diagnóstico, representa al camino hacia el planteamiento de líneas de acción coherentes.

Una vez determinada la situación real de la empresa a través del proceso de diagnóstico y con la finalidad del mejoramiento de la cultura y de los procesos, se efectúa la intervención. De acuerdo con French y Bell (1996):

Las intervenciones del DO son series de actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se comprometen con una tarea o secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización. Las intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados. (p. 129)

A través del proceso de intervención es posible generar la vinculación de los individuos que pertenecen a la organización al proceso de cambio. Si se parte del

hecho que existen metodologías, actividades o estrategias que no están acordes con el ciclo de negocio en el que se encuentra la compañía y que a su vez generan confusión, malestar y desorganización entre sus empleados, entonces, se puede decir que al involucrar a los individuos en un proceso de indagación puede generar resultados positivos para la instauración del cambio, ya que es a través del trabajo en equipo y del intercambio de información que se pueden alcanzar los objetivos organizacionales.

Dentro de la clasificación de intervenciones del DO, se encuentra un extenso grupo de opciones que se pueden aplicar a los estudios organizacionales orientados al logro de metas específicas, a continuación se mencionan algunos de los principales tipos de intervenciones evaluadas para el desarrollo del presente estudio (French y Bell 1996):

*Actividades de Diagnóstico:* Permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

*Actividades de retroalimentación de encuestas:* La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa, permitiendo el diseño de planes de acción.

*Actividades tecnoestructurales o estructurales:*

Para mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos. Las actividades pueden sumir la forma de (a) experimentar con nuevas estructuras de la organización y evaluar su efectividad en términos de metas específicas o (b) idear nuevas formas de aplicar recursos técnicos a los problemas. (p. 167)

*Actividades de consultoría de procesos:* estas actividades tienen como finalidad ayudar a la organización a resolver sus propios problemas, haciendo que esté consciente de los procesos organizacionales, de las consecuencias de dichos procesos, y de los mecanismos mediante los cuales se pueden cambiar. Se busca a través de ellas que la organización aprenda de autodiagnóstico y la autointervención.

*Actividades de administración estratégica:* son aquellas que están orientadas a alinear los objetivos con las políticas y estrategias de la compañía, ayudando a las personas que elaboran las políticas a reflexionar sistemáticamente en la misión y objetivos de su organización.

Una vez planificadas las actividades propias de la intervención en el proceso de DO, se pueden obtener algunos de los resultados mencionados por French y Bell (1996) y vinculados con el presente estudio:

*Retroalimentación:* Se refiere al aprendizaje que pueden obtener los individuos que interactúan en el contexto organizacional sobre ellos como personas, grupos y equipos de trabajo y sobre la organización en general, permitiendo que en algunos casos se efectúen cambios en la conducta y las actitudes individuales. La retroalimentación, representa un factor clave en el proceso de comunicación, y permite la validación e las percepciones propias de los individuos con la realidad de la empresa, igualmente, el intercambio de información fortalece las relaciones

internas y permite al equipo trabajar a partir de una visión conjunta de los objetivos y metas reales del negocio.

*Educación:* Es una técnica de cambio que permite a los individuos mejorar el conocimiento, los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas y las habilidades, así como expandir continuamente su aptitud para alcanzar los resultados deseados.

*Participación:* “Se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse con en la resolución e problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas” (French y Bell, 1996, p.165). La participación activa de los individuos en los procesos organizacionales, especialmente en aquellos que impliquen cambios, ayuda a incrementar la calidad y aceptación de las decisiones conjuntas.

*Responsabilidad creciente:* Una vez determinada la asignación de actividades, cada individuo podrá manejar con mayor facilidad las responsabilidades que le corresponden, dándole más oportunidades para mejorar su desempeño tanto a nivel individual como grupal.

*Energía y optimismo creciente:* Está relacionado con aquellas actividades de intervención que permiten a los individuos tener una nueva visión de la organización en la cuyo establecimiento o definición ha participado activamente.

## **2.2. Planeación Estratégica**

Según Serna (2000), La Planeación Estratégica es:

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la

empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p. 17).

Un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (p. 29).

La Planeación Estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

- A. **Los Estrategas**, se definen así a todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de área, directores y jefes de departamento quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía. Ellos, por tanto, son parte integral de los estrategas de una empresa.

El Proceso de Planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de tal manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

- B. **El Direccionamiento Estratégico**, lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

- ◆ **Principios Corporativos**, son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una corporación no son parte de la Visión, como tampoco de la Misión. En cambio, son el soporte de la visión y de la misión.

- ◆ **Visión**, Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor.

La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

Elementos de una Visión:

- i. Es formulada para los líderes de la organización, los líderes comprenden la filosofía y la misión de la empresa. Entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores. Conocen el negocio y el entorno de la organización.
- ii. Dimensión de Tiempo, debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Cinco años parece un buen horizonte de tiempo, aunque éste pueda variar según las características de cada empresa.
- iii. Integradora, debe ser apoyada y compartida por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa.

- iv. Amplia y detallada, no se expresa en números, ni en frases. La visión debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el periodo escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización
- v. Positiva y Alentadora, debe ser inspiradora impulsar el compromiso a la pertenencia de la organización.
- vi. Debe ser realista-posible, formularla debe tener en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia.
- vii. Debe ser consistente, con los principios corporativos.
- viii. Debe ser difundida interna y externamente.

◆ **Misión**, es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:



La misión, por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores.

C. **El diagnostico Estratégico**, sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno.

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir el análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas , revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de la amenaza. Este análisis es el gran aporte DOFA.

- ◆ **Fortalezas:** Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.
- ◆ **Debilidades:** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
- ◆ **Oportunidades:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

- ◆ **Amenazas:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

D. **Opciones Estratégica**, Definido el direccionamiento estratégico de la compañía. Realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, la compañía deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado; analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía y determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficientemente y eficazmente su misión.

E. **Formulación Estratégica**, deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el Presupuesto Estratégico, el cual en definitiva es el verdadero Plan Estratégico.

F. **Indices de Gestión**, el desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización.

Una vez mencionados los seis componentes principales de la Planeación Estratégica, se desarrollarán los conceptos de objetivos y principios corporativos, como principal foco del objetivo del presente estudio.

## Principios Corporativos

Para indagar sobre la importancia de los valores que comprenden parte integral de los principios corporativos, se seguirá el enfoque desarrollado por Humberto Serna (2000) y Adela Cortina (1996).

Según los estudios de Peters y Waterman (1982; cp. Serna, 2000) existen siete creencias administrativas que reflejan los valores de los ejecutivos de empresas exitosas:

1. Creencias en ser el “mejor”.
2. Creencias en la importancia de los detalles de la ejecución.
3. Creencia en la importancia de las personas como individuos.
4. Creencias en la calidad y el servicio superior al cliente.
5. Creencias en que la mayoría de los miembros de una organización deben ser innovadores.
6. Creencias en la importancia de la informalidad para mejorar la comunicación.
7. Creencia explícita y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades (p.70)

A través de estas creencias, los directivos transmiten la información a través del liderazgo, comunicación efectiva, normas y procedimientos, políticas, descripciones de cargo, estructura, etc. a todos los miembros de la organización, buscando la integración de las creencias de la organización a las individuales, ya que para que sean efectivos estos valores, deben ser compartidos por todas las personas que conforman la compañía.

La importancia de que los valores se encuentren actualizados y alineados a la realidad del negocio, se basa principalmente en que es necesario que los empleados se identifiquen con ellos, por lo que deben ser congruentes con la época, las condiciones y el contexto en el que opera. El éxito de la estrategia dependerá de los valores que subyacen a ella.

Los valores son una expresión de la ética empresarial que se vinculan con los propósitos y las metas de una organización para la consecución de sus objetivos. A través de la cultura organizacional estos valores se concretan al igual que las metas, propósitos y objetivos, donde los valores determinan el escenario y el propósito es determinado por las necesidades de los actores.

Una estrategia corporativa requiere un plan completo que tenga en cuenta los recursos disponibles y la ventaja estratégica de la firma, para poder responder a la misión básica de la organización. Este plan estratégico viene a ser, entonces, un plan funcional de acción, tanto para la organización como un todo, como para las unidades individuales de operación, responsables de llevar a cabo la estrategia dada (Serna, 2000, p.71).

La ética empresarial que enmarca la escala de valores presentes en una organización, no es un concepto nuevo, sin embargo, es a partir de la década de los años setenta que se profundiza, tanto en los Estados Unidos como en Europa, la llamada “ética de los negocios”, “ética de la organización” o “ética de la dirección” (Cortina, 1997, p.19).

Las razones por las cuales Adela Cortina (1996) considera que ha surgido un nuevo interés por la ética empresarial, que por algunos es considerado una moda y por otros una verdadera necesidad son resumidas en los siguientes puntos:

1. Urgencia por recuperar la confianza en la empresa. Al hacer un negocio las empresas (interna y externamente) llegan a acuerdos, los cuales se esperan sean respetados por las partes involucradas.

2. Responsabilidad social de la empresa. Surge un nuevo concepto de empresa que une el concepto de responsabilidad moral con la sociedad que conforma más que la sumatoria de unidades de negocio e individuos.

3. Necesidad de una ética de las organizaciones: Al ser la empresa una organización, constituye un núcleo básico a partir del cual se organizan las sociedades.

4. Una época gerencial: La ética de las organizaciones muestra lo indispensable que es la capacidad y el comportamiento gerencial orientado a los objetivos y a las personas, razón por la cual, la figura del gerente se hace cada vez más importante en el ámbito de las organizaciones.

5. La figura del directivo: va a ser crucial en la interrelación del conjunto de elementos que configuran el proceso de constitución de la organización.

6. Un medio para recuperar la comunidad frente al individualismo.

7. Un comportamiento moral como algo normal: que recuerda cuales son los fines que legitiman socialmente y le dan sentido a la empresa, adaptando su funcionamiento y su estilo a tales fines. Esto facilita que quienes trabajen en ella puedan actuar moralmente.

8. Organizaciones que pretendan ignorar el respeto a los valores y derechos humanos, actúan en contra de los logros de las sociedades, por lo cual serían socialmente deslegitimadas.

Hoy en día existen una amplia variedad de publicaciones referidas a la ética empresarial, su origen, importancia y presencia en el mundo moderno. Es a través de esta ética empresarial que las compañías generan su propio marco de referencia axiológico, dentro del cual cada una pueda examinar los caminos para alcanzar sus objetivos y lograr un desempeño exitoso en el mercado y en la sociedad.

## **Objetivos Corporativos**

Humberto Serna (2000) define los objetivos corporativos como:

Los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización completa de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran la empresa (p. 185).

Los niveles más altos de la organización son los responsables de definirlos, para alcanzar su cumplimiento y eficacia, tomando en cuenta el conocimiento que estas personas tienen de la realidad del negocio. Los objetivos corporativos deben estar alineados con la misión y visión corporativa, razón por la cual es de suma importancia que estas se encuentren definidas y alineadas a las metas organizacionales. Igualmente, se requiere previo a la definición de objetivos corporativos, la evaluación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a las que se enfrenta la organización. Posterior a la formulación de estos objetivos es posible desarrollar los objetivos funcionales.

Los objetivos corporativos (cuantitativos y cualitativos) debe ser específicos, medibles y auditables a través de indicadores y/o estándares de gestión establecidos que permitan llevar a cabo un monitoreo sistemático.

Para definir y validar los objetivos corporativos, debe tenerse una idea clara desde el punto de vista estratégico sobre cuáles son las acciones y los aspectos más relevantes dentro de las distintas áreas del negocio que pueden hacer la diferencia en el éxito de la organización.

Los objetivos corporativos generalmente se definen en función de: el retorno esperado por los accionistas (generación de valor económico), la participación (posición) de mercado esperada para la empresa, el grado y naturaleza de la integración vertical o diversificación deseada, el grado de contribución de las diferentes líneas de negocio de la compañía a las ventas, rentabilidad, requerimientos de capital de trabajo, requerimientos de inversiones en activos, la generación de flujo de efectivo de la misma, nivel de compromiso social y con la preservación del medio ambiente.

Los objetivos que se definan, idealmente deberán ser: retadores pero realistas, fácilmente medibles, consistentes entre sí y referidos en función de una dimensión en el tiempo. Asimismo, como complemento a lo anterior, deberá contemplarse la asignación de recompensas o sanciones, con el propósito de estimular el adecuado desempeño y compromiso de cada uno de los participantes en la empresa para el logro de los objetivos corporativos.

Según Serna (2000), existen once formulaciones que deben estar contenidas en la definición de los objetivos globales de una organización:

Definición de los objetivos corporativos
Rentabilidad y Utilidades (en dinero), porcentaje de ventas.
Participación e el mercado.
Ventas en dinero o en unidades.
Productividad / Eficiencia.
Tecnología e innovación: número de productos desarrollados o puestos en el mercado.
Responsabilidad Social: con los empleados y la comunidad.
Imagen corporativa: en la comunidad, en e sector y en el país.
Resultados de los accionistas: dividendos y precios de acción.
Calidad del producto: reclamo, devoluciones, etc.
Servicio a Cliente.
Desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de entrenamiento, etc.

Estas formulaciones deben presentarse en un contexto en el cual:

Cada organización determina cómo y para qué áreas deben definirse los objetivos corporativos.

Los objetivos globales incluyen áreas como crecimiento, desarrollo del personal, calidad total, servicio al cliente, rentabilidad, tecnología, etc.

Una vez establecidos los objetivos, se podrán identificar aquellos proyectos en los cuales la organización centrará sus esfuerzos, siendo el ideal, que cada objetivo pudiese ser definido como un proyecto dentro de la planeación estratégica de la misma.

Se determine de forma objetiva cuáles son los objetivos que deben lograrse en el corto y mediano plazo en el negocio y determinar las acciones requeridas para conseguirlos.

Los objetivos de corto y largo plazo son los resultados específicos que se esperan obtener en el negocio (el “qué”). Las estrategias determinan las acciones que hay que emprender para lograrlos (el “cómo”).

La definición, validación y adecuada comunicación de los objetivos corporativos implica un proceso de reflexión de gran relevancia para todo tipo de compañía. Este proceso establece una base para asignar recursos, medir el desempeño de la organización, evaluar a sus ejecutivos y establecer prioridades para la empresa en su conjunto.

La definición y validación de los objetivos del negocio deberán hacerse para la institución en su conjunto (objetivos corporativos) y eventualmente, éstos deberán de servir de base para la definición de los objetivos de largo y corto plazo para cada una de las principales áreas de negocio de la compañía, divisiones y departamentos que las integran. Todos ellos deberán ser consistentes y congruentes. En la medida que los objetivos establecidos para cada departamento se logren, muy probablemente se obtendrán los objetivos de cada unidad y los corporativos y con ello la satisfacción adecuada de los objetivos globales.

Es común encontrarse con empresas que establecen sus objetivos de una manera muy general. Los objetivos definidos como “ser el líder” o “el número uno en el mercado”, “mejorar la comunicación” o “mejorar el desempeño”, no son lo suficientemente claros y específicos para ser fácilmente medibles. El proceso de validación de los objetivos corporativos, adicionalmente a asegurar la congruencia con los objetivos de los accionistas previamente definidos, debe verificar que los objetivos estén definidos en términos que puedan cuantificarse. Términos como “maximizar”, “minimizar”, “en el menor plazo posible” y “adecuados” deben evitarse.

El proceso de definición de los objetivos corporativos propicia un sentido de rumbo y dirección del negocio y facilita la priorización de esfuerzos, asignación de recursos y la creación de sinergias. Sin la definición de objetivos corporativos específicos, la evolución de las operaciones en una empresa no tendrá un rumbo claramente definido que le permita consolidar la gestión de sus integrantes y evaluar si los resultados obtenidos son los adecuados.

Cuando una organización no sabe con precisión hacia donde se dirige (al no contar con objetivos corporativos bien definidos) y de qué manera debe enfocar sus esfuerzos para asegurar ser exitosa, generalmente obtiene resultados insuficientes o incongruentes en función de las expectativas del negocio mismo.

## **CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL**

### **3.1. Génesis:**

La compañía Infineum es una corporación de clase mundial de aditivos de petróleo, con su sede principal en Milton Hill (Inglaterra) y con sedes regionales y centros tecnológicos ubicados en Inglaterra, Estados Unidos y Singapur. Infineum desarrolla, manufactura y mercadea aditivos utilizados principalmente en motores diésel, marinos, aditivos para gasolina y productos de refinería. Sus clientes son compañías petroleras y mercados de lubricantes y marcadores de gasolina. Infineum utiliza tecnología de punta para la investigación y desarrollo de sus productos y su red de distribución permite asegurar a sus clientes la entrega oportuna de los productos que estos requieran a nivel mundial (Infineum, 2006).

Infenium empresa holandesa, con su casa matriz en Londres, y es 50% Exxon Mobil y 50% Shell Corporation, contaba con cuatro plantas productoras de químicos para lubricantes, localizadas en México, Brasil, Argentina y Venezuela. En el año 2003, esta compañía decidió optimizar sus operaciones en Latinoamérica, cerrando las plantas en Argentina y Venezuela, así como las oficinas administrativas (Stella, 2006).

Luego de 15 años trabajando en Infenium, Vicente Stella representante de ventas con mucha experiencia y calificación, decide fundar Real Advanced Chemicals C.A en el año 2003, Compañía a la cual la Junta Directiva de Infineum decide darle la representación de la marca en Venezuela, el Caribe y Centroamérica (Stella, 2006).

Real Advanced Chemicals C.A. es una compañía fundada por un grupo de profesionales con amplia experiencia en representaciones, mercadeo y ventas,

cuya experiencia gerencial con compañías transnacionales petroquímicas, industriales y petroleras, le ha permitido adquirir el conocimiento de las siguientes herramientas y metodología: alianzas estratégicas, gestión de la cadena de suministro.

El principal valor de la compañía es mantener los más altos estándares éticos como un factor clave para construir la confianza de sus clientes y asociados, la cual representa su única forma de lograr una relación de negocios de largo plazo.

### **3.2. Misión, Visión y Objetivos:**

#### **Misión**

Representar compañías extranjeras y nacionales del área de los químicos de refinería, a través del mercadeo y venta de aditivos para lubricantes, combustibles y químicos, apoyando el mejoramiento de los procesos de sus representados y clientes de productos directos e indirectos en la cadena de valor y asesorándolos en las áreas de tecnología, logística, benchmarking y desarrollo de nuevos productos.

#### **Visión**

Ser la empresa líder en representación de empresas nacionales y extranjeras, asesoría, mercadeo, venta y distribución de aditivos para lubricantes, combustibles y químicos de refinería en el mercado de Venezuela, Caribe y la Región Andina.

## **Objetivos**

Según Denis y Stella. (2005),

### ***Objetivos de la Calidad***

- ◆ Aumentar la satisfacción de nuestros clientes.
- ◆ Aumentar la participación en el mercado de los productos representados.
- ◆ Elevar la calidad del servicio prestado.

### ***Objetivos de Recursos Humanos***

- ◆ Asegurar la competencia del personal, a través de una capacitación continua.
- ◆ Evaluar anualmente el desempeño de su personal con la finalidad de detectar necesidades de formación para mejorar su competencia.
- ◆ Desarrollar programas de incentivos laborales para mantener y/o aumentar la motivación de sus empleados.

### ***Objetivos de Ventas***

- ◆ Coordinar visitas a los clientes y Organizar seminarios y muestrarios en las oficinas de los clientes u otros lugares.
- ◆ Informar a Infineum sobre potenciales oportunidades de ventas en Venezuela, Caribe y Centroamérica, especificando cantidad, calidad

y requerimientos de condiciones hecho por cada cliente, y también prestar asistencia en las investigaciones del mercado y actividades de evaluación relacionadas con ventas potenciales de lubricantes y similares.

- ◆ Prestar asistencia a Infineum en la preparación de estadísticas históricas y de proyección relacionada con la venta, producción, importación de lubricantes, aditivos y similares.
- ◆ Realizar mensualmente para Infineum una provisión de ventas y suministro para los próximos seis meses.
- ◆ Asistir a Infineum y a los CLIENTES en la entrega de muestras de productos, material técnico y hojas de información de material de seguridad y cualquier otra información necesaria y/o conveniente para llevar a cabo las ventas.
- ◆ Revisar periódicamente las oportunidades de ventas de los productos representados y de las condiciones del mercado; esta información será compartida con los proveedores representados.
- ◆ Asistir a sus proveedores o representados en la realización de evaluaciones internas para conocer la opinión de los clientes con respecto a la calidad de los productos distribuidos.
- ◆ Elaborar resumen trimestral del desempeño de los proveedores representados en los doce meses previos, este resumen incluirá las quejas de los clientes.
- ◆ Elaborar un “forecast” de ventas mensual para cada proveedor representado, el cual incluirá los doce meses siguientes al mes de elaboración con Para realizar las compras de los productos distribuidos.
- ◆ Generar mensualmente un reporte de cuentas por cobrar.

### ***Objetivos de compra***

- ◆ Cumplir con las leyes nacionales aplicables, en las compras realizadas.

### ***Objetivos de Almacenamiento y Transporte***

- ◆ Realizar evaluaciones semestrales a las instalaciones contratadas (almacenes administrados por terceros), para asegurarse del cumplimiento de las exigencias hechas por los proveedores. Así como auditorias al sistema de gestión de la calidad del responsable de almacenar los productos distribuidos.
- ◆ Asegurar que a empresa responsable del almacenamiento tenga control del inventario de los productos distribuidos y deberá enviarlo mensualmente o cada vez que Real Advanced Chemicals lo requiera.
- ◆ Asegurar que la empresa de transportista contratada cumplan todos los lineamientos exigidos por los proveedores representados relacionados con el transporte de los productos distribuidos.

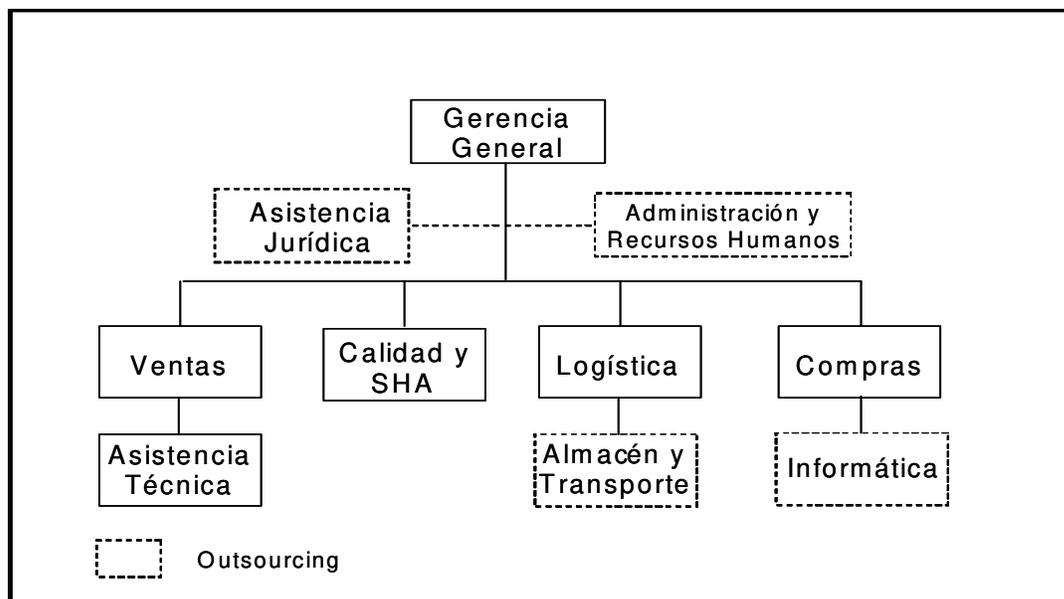
### ***Objetivos de Seguridad, Higiene y Ambiente***

- ◆ Realizar todas sus actividades dentro del marco legal aplicable en seguridad, higiene y ambiente.

### **3.3. Estructura:**

Real Advanced Chemical, C.A., ha definido su estructura organizacional en un Organigrama, donde se indican la Gerencia General, Gerentes y Coordinadores de Área que se relacionan entre sí para la planificación, control, dirección, ejecución y verificación de los trabajos desarrollados por la empresa. De igual forma, define sistemáticamente la independencia, autoridad y responsabilidad de las áreas respecto a las otras.

A pesar de haber determinado las áreas funcionales del negocio, el equipo conformado por 4 personas no cuenta con las descripciones de los cargos, esto permite cierto grado de flexibilidad en la asignación de tareas y responsabilidades. La Gerencia General tiene el mayor impacto en el proceso de toma de decisiones, seguido por la responsable del proceso de ventas quien asesora y presta atención directa a los clientes ofreciendo los productos y servicios que se adapten a sus necesidades, el especialista en el área de los Procesos de Calidad, quien se encarga de efectuar los análisis y actualizaciones de los procesos de calidad de la Compañía de acuerdo a la normativa legal vigente en el País y los requerimientos de las compañías representadas. Adicionalmente, la Compañía cuenta con una persona encargada de realizar seguimiento a las labores desempeñadas por el outsourcing administrativo, efectuando los contactos telefónicos y labores de oficina requeridos por los clientes y proveedores.



**Fig. 3. Organigrama RAC**

### 3.4. Problemática:

Una vez finalizado el diagnóstico de la Compañía que incluyó el levantamiento de la Misión y Visión, Matriz DOFA, Perfil de Oportunidades y Amenazas y el análisis de vulnerabilidad, se determinó un conjunto de recomendaciones para complementar los lineamientos requeridos para el rediseño de los principios de direccionamiento estratégico presentes en RAC, estas son producto del proceso de análisis y evaluación de la situación actual de la empresa.

Recomendaciones presentadas en la fase diagnóstica:

- ◆ Definir y describir los Principios y Objetivos Corporativos, tomando como base los resultados arrojados en el levantamiento de misión, visión y matriz DOFA.

- ◆ Definir estrategias, tomando en consideración los resultados arrojados en la matriz DOFA, relacionando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándonos cómo convertir una amenaza en una oportunidad, como aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.
- ◆ Adaptar el Plan Estratégico de RAC, acorde con la nueva visión y estrategias.
- ◆ Controlar y dar seguimiento semestralmente al Plan Estratégico.
- ◆ Levantar Indicadores de Gestión en los procesos medulares.
- ◆ Identificar y levantar competencias técnicas en la cadena de valor.
- ◆ Identificar y levantar competencias genéricas.
- ◆ Desarrollar un Plan de Reclutamiento y Selección, basado en competencias.
- ◆ Diseñar la Estructura Organizacional, de acuerdo a la nueva visión y estrategias de RAC.
- ◆ Elaborar la descripción de cargo, de acuerdo a la nueva estructura.
- ◆ Impulsar el crecimiento del capital intelectual – inversión en el conocimiento – en función de la visión y estrategias del negocio.

Una vez evaluadas las áreas de oportunidad en la que se basaría la fase de intervención, se seleccionó como objetivo de la misma el levantamiento de los principios y objetivos corporativos de la Compañía. Una vez que Real Advanced Chemicals S.A. cuente con las bases fundamentales del direccionamiento estratégico que incluye Misión, Visión, Principios y Objetivos organizacionales, la Compañía tendrá la posibilidad de desarrollar posteriormente un plan estratégico adaptado a la realidad del negocio que permita la consecución de sus objetivos y el logro de sus metas.

## **CAPITULO IV: DISEÑO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN**

### **4.1. Resumen de la propuesta**

La estrategia es la definición de fines y medios que orientan a la organización y se traduce en la forma en que la empresa intenta crear valor. Permite proyectar a la organización en el largo plazo, dándole un significado y dirección más trascendente que los objetivos financieros. La importancia de poseer un direccionamiento estratégico en la actualidad es vital para cualquier empresa que deba competir en un mercado globalizado de productos y servicios, por tal razón Real Advanced Chemicals C.A. se encuentra en un proceso de desarrollo de su marco estratégico conciente de su necesidad de contar con un direccionamiento estratégica basado en la realidad del negocio. Este a su vez, le permitirá el desarrollo futuro de planes estratégicos que orienten el proceso de toma de decisiones en función de objetivos concretos facilitando su proceso de planificación, gestión y control. Para ello se ha desarrollado un proceso de consultoría que asista en la formulación de objetivos y principios corporativos, que complemente el desarrollo de la Misión y Visión organizacional y permita a la Compañía contar con un direccionamiento estratégico orientado a satisfacer sus necesidades reales. Este proyecto sentará las bases para que la organización pueda posteriormente desarrollar estrategias basadas en el resultado obtenido al analizar sus debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, a través de la participación activa de las personas que la conforman, permitiéndole generar un estilo de gestión proactivo y anticipatorio alineado con su visión y misión.

## 4.2 El Proceso de Diseño

A continuación se expondrá cada uno de los pasos seguidos para obtener los objetivos planteados al inicio del proceso de consultoría, a pesar que el presente estudio tiene dos objetivos diferenciados, los mismos fueron cubiertos en paralelo, por razones de presentación se expondrán como dos fases separadas.

Para la definición de los principios y objetivos corporativos se utilizó como insumo principal, los resultados obtenidos en el Diagnóstico Organizacional:

- ◆ Misión y visión actualizada, ajustada a la nueva realidad del negocio y validada por todos los integrantes de la compañía.
- ◆ Perfil de Capacidad Institucional (PCI), medio a través del cual se evaluaron las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo, sobre la base de 5 categorías:
  - La Capacidad Directiva
  - La Capacidad Competitiva (o de mercado)
  - La Capacidad Financiera
  - La Capacidad Tecnológica (Producción)
  - La Capacidad del Talento Humano
- ◆ Análisis externo la compañía denominado POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio) contemplando 6 factores:
  - Factores Económicos
  - Factores Políticos

- Factores Sociales
- Factores Tecnológicos
- Factores Competitivos
- Factores Geográficos

Análisis de vulnerabilidad, donde DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario de los mencionados anteriormente (PCI y POAM). El análisis DOFA ayudó a determinar las capacidades de la organización de desempeñarse en su medio.

#### 4.1.1 Objetivos Corporativos

El proceso seguido para el logro del primer objetivo de la propuesta de intervención se cubrió **con la** siguiente metodología:

Revisión de la información obtenida en la fase diagnóstica.

Investigación y selección de instrumentos para la identificación de Principios Corporativos de acuerdo a las necesidades de la Compañía.

Se investigó a través de la bibliografía correspondiente a planificación estratégica propuestas de instrumentos utilizados para la identificación de objetivos corporativos, seleccionando el presentado por Humberto Serna (2000). Este instrumento se divide en los distintos objetivos específicos necesarios para realizar los objetivos generales de la empresa, a saber:

- ◆ Crecimiento
- ◆ Rentabilidad

- ◆ Modernización tecnológica
- ◆ Orientación al cliente
- ◆ Productividad laboral
- ◆ Control total de calidad
- ◆ Desarrollo comercial
- ◆ Responsabilidad social
- ◆ Estructura Organizacional
- ◆ Preservación del medio ambiente
- ◆ Desarrollo Humano

Adaptación de los instrumentos a las necesidades del estudio.

Se adaptó el instrumento al estudio incluyendo en el encabezado de cada instrumento la consulta correspondiente a la compañía, para facilitar la visualización y comprensión de los integrantes del grupo participante en el proceso de consultoría.

El instrumento esta construido como una encuesta abierta donde el individuo indica desde su punto de vista cómo se vincula la empresa con cada uno de sus objetivos.

Aplicación de instrumento.

Una vez modificado el instrumento de recolección de información se procedió a reunir al equipo de Real Advanced Chemicals para su aplicación, para tal fin, uno de los consultores lideró el proceso explicando paso a paso los siguientes puntos:

Presentación del equipo consultor y explicación de la finalidad de la actividad. Se les informó a los integrantes del grupo en detalle el motivo de la reunión y la importancia de su participación en el proceso, indicándoles el impacto del resultado de la dinámica en la planeación estratégica de la compañía y en el desarrollo de RAC como empresa.

Definición del concepto de Objetivos Corporativos globales y específicos.

- ◆ Sondeo de expectativas de los participantes con respecto a la jornada y aclaratoria de dudas en el proceso de llenado del instrumento. Se indagaron las expectativas de los integrantes del grupo invitándolos a responder el instrumento.
- ◆ Generación de acuerdos particulares y grupales que permitieran la participación de todo el equipo, dentro de los cuales se hizo énfasis en la sinceridad de la respuesta, las respuestas individuales, la confidencialidad de sus respuestas y la disposición para la aclaratoria de dudas e caso que las hubiese.

Entrega individual del instrumento a cada participante, aclaratoria de dudas y recolección del mismo.

Análisis de contenido de la información recolectada.

Se realizó la transcripción de los instrumentos facilitados a los participantes, agrupando las respuestas correspondientes a cada objetivo específico. Para este proceso fue necesario obviar una de las encuestas debido a que el participante no respondió.

Posteriormente, se agruparon los conceptos más relevantes y repetidos por los participantes en un objetivo específico de acuerdo a la clasificación mencionada en la fase de investigación y selección del instrumento.

Validación de la información recolectada.

Para validar la información recolectada y debido a que la visión más clara del propósito y objetivo de la empresa se encontraba en la gerencia general, se le solicitó una entrevista al Sr. Vicente Stella, quien sugirió algunas modificaciones que alineaban los conceptos desarrollados a la realidad de la empresa Real Advanced Chemicals.

Posterior a esta reunión, se previó la realización de una sesión grupal que permitiera validar con las dos personas restantes del equipo vinculadas con las áreas de administración y ventas, si realmente los objetivos se orientaban a la realidad del negocio de acuerdo a su participación activa en los procesos organizacionales.

Esta última validación no pudo realizarse debido a dificultades de la Compañía para establecer una reunión con todo el equipo de trabajo y los consultores en los lapsos requeridos por estos últimos.

#### **4.1.2 Principios Corporativos**

El proceso seguido para el logro del primer objetivo de la propuesta de intervención se cubrió siguiente metodología:

Revisión de la información obtenida en la fase diagnóstica.

Investigación y selección de instrumentos para la identificación de Principios Corporativos de acuerdo a las necesidades de la Compañía.

En esta fase se analizaron principalmente instrumentos de recopilación de información de valores organizacionales en Internet, sin embargo, los mismos no se adaptaban a las necesidades del estudio y se decidió finalmente utilizar

el instrumento de recolección de información utilizado en la tesis de grado “Ética y Competitividad: Un estudio de casos” (Hultzsch y Madriz, 1999).

Este instrumento consiste en una escala de Lickert, diseñada para ser autosuministrada, resultado de una adaptación del cuestionario utilizado por las tesisistas Clelia Cayama y Alejandra Pazmiño en su trabajo de grado titulado “Congruencia de valores individuales y organizacionales y satisfacción laboral en el grupo Lorven”, para optar por el título de Licenciadas e Relaciones Industriales e la Universidad Católica Andrés Bello en 1998, basado en el trabajo de Charles A. O’Reilly III y David F. Calwell, estudiosos en la conducta organizacional, quienes desarrollaron un instrumento denominado Perfil de Cultura Organizacional, el cual contiene 54 declaraciones de valores que pueden genéricamente capturar los valores individuales y organizacionales.

La escala de Lickert utilizada contiene 24 valores que pueden visualizarse tanto desde el punto de vista del individuo, como el de la empresa, **ellos son:**

- ◆ Flexibilidad
- ◆ Adaptabilidad
- ◆ Estabilidad
- ◆ Predictibilidad
- ◆ Innovación
- ◆ Orientación Humana
- ◆ Oportunidades
- ◆ Experimentación
- ◆ Honradez
- ◆ Toma De Riesgos
- ◆ Orientación a las Reglas

- ◆ Capacidad de Análisis
- ◆ Respeto a la Individualidad
- ◆ Tecnicidad
- ◆ Atención a los Detalles
- ◆ Orientación al Equipo
- ◆ Comunicación
- ◆ Igualdad
- ◆ Trabajo Sistematizado
- ◆ Equidad
- ◆ Productividad
- ◆ Iniciativa
- ◆ Orientación Al Logro
- ◆ Excelencia

Adaptación de los instrumentos a las necesidades del estudio.

La intención de los consultores en la selección del instrumento, se basó en la versatilidad del mismo para ser utilizado tanto desde el punto de vista del individuo como de la empresa. Para poder establecer la congruencia existente entre los valores organizacionales y los individuales, se generaron tres cuestionarios para ser aplicados a los participantes:

El primer cuestionario se orientó hacia la recopilación de información correspondiente a la percepción que tenía cada individuo de la medida en la que los valores definidos en el instrumento se presentaban en ellos como personas. Este cuestionario daba cuatro opciones de respuesta y el

participante seleccionó la opción que más se adaptaba a su percepción personal.

El segundo cuestionario fue el resultado de la adaptación del primero, antes de conocer la medida en la cual los individuos percibían que estaban presentes los 24 valores en su organización, se incluyó una modificación de la escala y utilizando los mismos valores antes mencionados se realizó un listado de valores en el cual el participante debía seleccionar en orden ascendente, siendo uno el valor con mayor presencia y 24 el valor con menor presencia en la organización de acuerdo a su percepción.

Esta adaptación se realizó para generar un punto de control que permitiera a los consultores corroborar la consistencia de las respuestas presentes en el listado de valores y en la escala de valores organizacionales, garantizando la congruencia de las respuestas dadas en cada instrumento.

El tercer instrumento estaba diseñado siguiendo el esquema de escala de Lickert, pero en esta oportunidad, se solicitaba en las instrucciones que el participante colocara la medida en la que percibía que estos valores se encuentran en su organización.

Aplicación del Instrumento para identificar los valores.

Para esta se solicitó a la empresa una reunión con los cuatro integrantes del equipo de RAC y se siguieron los pasos descritos a continuación:

Presentación del equipo consultor y explicación de la finalidad de la actividad. Se les informó a los integrantes del grupo en detalle el motivo de la reunión y la importancia de su participación en el proceso, indicándoles e impacto del resultado de la dinámica en la planeación estratégica de la compañía y en el desarrollo de RAC como empresa.

- ◆ Sondeo de expectativas de los participantes con respecto a la jornada y aclaratoria de dudas en el proceso de

llenado del instrumento. Se indagaron las expectativas de los integrantes del grupo invitándolos a responder el instrumento en su totalidad.

- ◆ Generación de acuerdos particulares y grupales que permitieran la participación de todo el equipo, dentro de los cuales se hizo énfasis en la sinceridad de la respuesta, las respuestas individuales, la confidencialidad de sus respuestas y la disposición para la aclaratoria de dudas e caso que las hubiese.

Entrega individual del primer instrumento a cada participante, lectura de las instrucciones, definición de valores organizacionales y recolección del mismo.

Entrega del segundo instrumento, lectura detallada de las instrucciones donde se aclaró que el orden de la numeración otorgada a cada valor correspondía a una jerarquización, donde el número 1 representaba el valor más presente y el 24 el menos presente en la compañía. Posteriormente se recolectó el instrumento.

Entrega del tercer instrumento en el cual se enfatizó que a diferencia del primero que se refería a la percepción personal de los valores definidos, este pretendía recopilar información sobre la presencia de los valores organizacionales definidos en la compañía. Recolección del instrumento.

Análisis de contenido de la información recolectada.

Se realizó la transcripción de los instrumentos facilitados a los participantes, vaciando las respuestas dadas por los participantes en una matriz de doble entrada con 24 casillas correspondientes a los valores definidos y 4 casillas asignadas a los empleados, asignando valores a cada una de las opciones de

respuesta (En nada = 1, En poco = 2, Bastante = 3, En mucho = 4). Posteriormente, se calculó el promedio simple de cada valor de acuerdo a las respuestas suministradas, ordenando jerárquicamente los valores de acuerdo a la presencia de los mismos percibida por los participantes. Este proceso se realizó para el análisis de las dos escalas de Lickert.

Para el análisis del listado de valores se realizó el vaciado de la información en una matriz de doble entrada en la cual se asignaron las respuestas suministradas por cada participante a los valores definidos, realizando el cálculo del promedio simple de las respuestas para luego jerarquizarlos de acuerdo al peso promedio.

Validación de la información recolectada.

Para este proceso, se planificó una sesión grupal en la cual se presentaran los resultados obtenidos en el análisis de los datos para validar que el listado de valores resultantes fuese consistente con la realidad de la compañía, desde la percepción de las personas que trabajan en ella.

Esta dinámica incluiría una fase de discusión donde se pensaba evaluar aquellos valores que fueron calificados con menor presencia, para así validar si efectivamente no pertenecían a la cultura organizacional de RAC, o si por el contrario se encontraban presentes en forma tácita para los empleados. Adicionalmente, este proceso de discusión permitiría indagar sobre aquellos valores que quizás no estaban incluidos e el instrumentos y que el grupo reconociera como propios de la organización.

Debido a inconvenientes presentados por el tiempo limitado de la compañía para generar un espacio acordado para la dinámica y la duración de la misma, no fue posible realizar la culminación del objetivo.

## 4.2. Resultados

### 4.2.1. Objetivos Corporativos.

Al agrupar las respuestas suministradas por el equipo de RAC, en la aplicación de la encuesta abierta para la definición de los objetivos, se obtuvieron los siguientes resultados:

<b>CONOCIMIENTO DEL ENTORNO</b>
Ser una empresa que perciba y anticipe las características del mercado y sea capaz de adecuarse a sus exigencias
Control cambiario
Materia prima importada
Seguir de manera continua y dedicada el entorno corporativo y competitivo
Permitir establecer factores que sirvan para la evaluación constante

<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>
Ser una empresa con ciudadanos corporativos integrales
Colaborar con las fundaciones juveniles y participar en forma activa en las mismas

<b>CRECIMIENTO</b>
Utilizar nuestra capacidad para desarrollar novedosas ideas, servicios y soluciones que satisfagan las necesidades de nuestros clientes
crecer 10% anual
Considerar los cambios del mercado como oportunidades de crecimiento
Diversificar nuevas líneas de productos

<b>RENTABILIDAD</b>
Lograr una ganancia suficiente para financiar el crecimiento de la empresa
Generar una utilidad del 20% anual o por lo menos el 10% sobre las tasas pasivas bancarias
Crear valor para sus accionistas y proveer los recursos necesarios para alcanzar los objetivos corporativos

### MODERNIZACION TECNOLOGICA

Ofrecer productos, servicios y soluciones con la más alta tecnología y entregar más valor tecnológico en cada nuevo desarrollo con altos niveles de calidad  
Implantación del sistema de calidad ISO 9000-2000 en el lapso de un año

### DESARROLLO HUMANO

Ayudar a que los empleados de RAC compartan el éxito que con su trabajo hacen posible  
Crea un entorno laboral seguro e incluyente, que valore su diversidad y reconozca las contribuciones individuales  
Desarrollar el recurso humano, a través de formación basada en cursos, capacitación y especializaciones  
Contribuir a que tengan un sentido del logro y satisfacción en sus tareas  
Oportunidades de empleo basado en su desarrollo  
Mantener y desarrollar al personal de acuerdo a la necesidades de la empresa en la búsqueda de la excelencia

### DESARROLLO COMERCIAL

Crece mediante el ofrecimiento continuo de productos, servicios y soluciones útiles y significativas en nuestro mercado  
Desarrollar nuevos negocios en Venezuela, el Caribe y Centroamérica  
Expandirnos a nuevas áreas que profundizan nuestra tecnología, capacidades e intereses a los clientes  
Fortalecernos en el área de negocios, entendiendo las culturas, necesidades y requerimientos

### ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Ayudar a nuestros clientes a desarrollar mercados, explotar oportunidades y a gerenciar mejor sus negocios  
Tratar que el cliente esté satisfecho  
Medir y llevar registro de éxito basado en cumplir las expectativas de nuestros clientes  
Ofrecer servicios y soluciones de alta calidad y entregar más valor a nuestros clientes ganando respeto y lealtad

### PRODUCTIVIDAD LABORAL

Desarrollar líderes en cada nivel, que se responsabilicen de obtener los resultados comerciales, y será un ejemplo que inspire, fomente la colaboración y transforme la visión y estrategia  
Optimizar el uso de outsourcing en sistemas administrativos  
Estrechar la relación con las empresas outsourcing  
Cumplir tanto de manera individual como grupal, las metas y/o objetivos trazados en pro de la maximización de los recursos  
Ser cada vez más rápidos con las labores de la empresa

### **CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD**

Poner en práctica el manual de gestión de calidad de manera de establecer un programa de mejoramiento continuo que nos ayude a ofrecer servicios de alto niveles de calidad

Manejar estándares de calidad

Implantar el sistema de calidad ISO 9001-2000 y formar al personal en esta área

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Consolidar una estructura organizacional que busque la eficiencia y eficacia empresarial mediante una gestión enfocada al mantenimiento de una compañía altamente comprometida con el mejoramiento, optimización, generación de valor a los clientes y por tanto la generación de utilidades

Desarrollar una estructura fuerte y adaptada a dar grandes aportes

Consolidar una estructura organizacional orientada al cliente, accionistas y con altos beneficios

### **PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE**

Reforzar los planes de control adecuando el uso de los recursos de manera de contribuir con el medio ambiente

Formación al personal en el área de ambiente

Mantener un ambiente de trabajo adecuado

En la validación realizada con el Gerente General de la Compañía se obtuvo la siguiente síntesis:

**Crecimiento:**

Desarrollar nuevas oportunidades de negocios para nuestros clientes, a través de la inclusión de nuevos productos y servicios en Venezuela, Caribe, Centro América y Región Andina.

Crecer en un 10 % anual, en cuanto al Revenue (Ingresos y Utilidad).

**Rentabilidad:**

Incrementar la rentabilidad de nuestros representados, clientes y accionistas, generando un 10% anual sobre las tasas pasivas bancarias.

#### Modernización Tecnológica:

Ofrecer productos y servicios caracterizados por el uso de tecnología de punta en el mercado y la mejor relación precio valor.

Automatizar los procedimientos y registros del Sistema de Calidad ISO 9001-2000.

#### Orientación al cliente:

Ofrecer servicios y soluciones de alta calidad y entregar mas valor a nuestros clientes ganando respeto y lealtad.

Llevar registro de satisfacción al cliente mensual, de acuerdo a lo descrito en el Manual de Calidad.

#### Productividad Laboral:

Desarrollar líderes en las áreas de administración, mercadeo y ventas, que se responsabilicen de cumplir con los objetivos establecidos.

Estrechar relación con las empresas que prestan servicios de outsourcing, optimizando su uso en sistemas administrativos.

#### Control total de Calidad:

Formar al personal en la aplicación de la norma ISO 9001-2000.

Implantar el sistema de calidad ISO 9001-2000

Hacer uso del manual de gestión de calidad para establecer un programa de mejoramiento continuo que nos ayude a ofrecer servicios con altos estándares de calidad.

#### Desarrollo Comercial:

Desarrollar nuevos negocios en Venezuela, Caribe, Centro América y Región Andina.

Alcanzar un posicionamiento en el mercado de los Químicos de Refinería, que les permita liderizar las representaciones del sector petroquímico.

Fortalecer el área de negocios, en el departamento de ventas, como proceso medular de la corporación para generar valor agregado en las relaciones comerciales.

#### Responsabilidad Social:

Colaborar y participar activamente con fundaciones juveniles.

Involucramiento del personal con el voluntariado social.

#### Estructura Organizacional:

Consolidar una estructura organizacional orientada a la eficiencia y eficacia empresarial mediante una gestión enfocada a mantener el compromiso con el mejoramiento, optimización, generación de valor a los clientes, representados y accionistas, con altos beneficios para los empleados.

Crecer en 100 % la estructura organizativa.

#### Preservación del medio ambiente:

Garantizar a los trabajadores un ambiente de trabajo adecuado.

Reforzar al personal los conocimientos e importancia de la seguridad, higiene y ambiente.

Desarrollo humano:

Proporcionar un alto nivel de desarrollo en el personal, mediante la formación en las competencias técnicas y genéricas.

Reconocer el desempeño del personal, a través de remuneraciones asociadas, emblemas, asistencia a seminarios, cursos, entre otros.

Proporcionar un Plan de Carrera atractivo para el desarrollo profesional y laboral dentro de la Compañía.

Mantener un ambiente de trabajo basado en respeto, confianza, responsabilidad, honestidad, compromiso, comunicación efectiva y disciplina, todos enmarcados en una concepción ética reflejada en la relación con compañeros de trabajo, clientes y representados.

Realizar análisis de competitividad externa (salarios) en el sector petrolero para lograr una compensación ajustada al mercado.

#### 4.2.2 Principios Corporativos.

El resultado de los cuestionarios y lista de valores utilizados para el logro de este objetivo de investigación fue el siguiente:

#### Percepción de los Valores Individuales

Valor	Promedio
Estabilidad	4,0
Honradez	3,7
Equidad	3,7
Orientación al equipo	3,5
Igualdad	3,5
Orientación Humana	3,3
Oportunidades	
Respeto a la Individualidad	
Tecnicidad	
Atención a los detalles	
Comunicación	
Adaptabilidad	
Trabajo sistematizado	
Orientación al logro	
Toma de riesgos	3,0
Experimentación	
Orientación a las reglas	
Capacidad de análisis	
Iniciativa	
Productividad	2,8
Excelencia	
Flexibilidad	
Innovación	
Predictibilidad	2,3

En el primer instrumento suministrado a los trabajadores de RAC, se obtuvo un listado de valores propio de cada persona, para poder conocer la incidencia de los mismos en la vida organizacional. Los valores que presentaron mayor presencia

fueron: Estabilidad, Honradez, Equidad, Orientación al equipo, Igualdad, Orientación Humana, Oportunidades, respeto a la individualidad, Tecnicidad, Atención a los detalles; Comunicación, Adaptabilidad, Trabajo Sistematizado y Orientación al logro. Cabe mencionar que los valores que poseen el mismo promedio, fueron ordenados al azar.

En este primer instrumento, uno de los participantes contestó solo el 30% del mismo.

### Jerarquización de la presencia de Valores Organizacionales

Valor	Promedio
Excelencia	1,3
Orientación al logro	3,8
Productividad	6,8
Oportunidades	8,8
Predictibilidad	10,3
Atención a los detalles	10,5
Orientación al equipo	10,8
Honradez	
Flexibilidad	
Capacidad de análisis	
Trabajo sistematizado	12,0
Innovación	
Comunicación	12,5
Orientación a las reglas	13,3
Iniciativa	13,5
Experimentación	13,8
Toma de riesgos	14,8
Adaptabilidad	15,3
Igualdad	15,8
Equidad	17,0
Tecnicidad	17,5
Respeto a la Individualidad	19,0
Estabilidad	19,3
Orientación Humana	20,3

Al suministrar el instrumento de jerarquización de valores se obtuvieron los resultados presentados en la tabla anexa, los mismos se encuentran ordenados de

menor a mayor, siendo el menor número el que representa el valor más importante para la Compañía, desde la percepción de los trabajadores. A pesar que en la dinámica desarrollada en la fase diagnóstica para el levantamiento de la visión y misión, los participantes mencionaron la importancia de algunos de los valores señalados en esta encuesta con un alto puntaje, se validará en la sesión grupal que a los mismos no se les haya asignado una mayor jerarquía por considerarlos tácitos en la relación Compañía - Trabajador.

### Presencia de los Valores Organizacionales

Valor	Promedio
Excelencia	3,8
Orientación al equipo	3,5
Trabajo sistematizado	
Orientación al logro	
Oportunidades	3,3
Atención a los detalles	
Comunicación	
Toma de riesgos	
Capacidad de análisis	
Iniciativa	
Productividad	
Predictibilidad	
Estabilidad	3,0
Equidad	
Igualdad	
Tecnicidad	
Flexibilidad	
Adaptabilidad	2,8
Experimentación	
Orientación a las reglas	
Honradez	2,5
Orientación Humana	
Innovación	
Respeto a la Individualidad	2,0

Los resultados obtenidos en este tercer instrumento aplicado muestran la percepción de la medida en la que se presentan los valores organizacionales por parte de los trabajadores.

### Segunda aplicación del instrumento

**Percepción de los Valores Organizacionales**

Valor	Promedio
Atención a los detalles	3,8
Excelencia	
Comunicación	3,5
Predictibilidad	
Oportunidades	3,3
Trabajo sistematizado	
Orientación al logro	
Iniciativa	
Orientación al equipo	3,0
Productividad	2,8
Capacidad de análisis	2,5
Toma de riesgos	2,3

**Jerarquización de los Valores Organizacionales**

Valor	Promedio
Atención a los detalles	2,8
Excelencia	3,5
Comunicación	4,8
Predictibilidad	4,8
Oportunidades	5,8
Capacidad de análisis	6,5
Orientación al logro	7,0
Toma de riesgos	7,3
Trabajo sistematizado	8,0
Orientación al equipo	8,8
Iniciativa	8,8
Productividad	9,0

Dada las diferencias obtenidas en la primera fase de aplicación del instrumento, se seleccionaron los valores (12) con mejor rankin y presencia en la organización, aplicando nuevamente el instrumento, se obtuvo un listado de valores considerados con mayor presencia y jerarquía por parte de los encuestados.

Se planteará a la compañía un espacio en la agenda de los participantes para desarrollar la sesión grupal de validación, y así determinar si efectivamente responden a las necesidades de la Compañía y su personal.

## **CAPITULO V: EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

Una vez finalizado el proceso de consultoría se podría decir que este fue cubierto hasta la fase de análisis de contenido sin contar con la posibilidad de finalizar la validación de la información recolectada por los consultores, sin embargo, la evaluación del proceso en general es bastante satisfactoria si se toma en cuenta el contenido de la información suministrada por los participantes y el valor que genera el insumo producido para la organización.

A partir de este punto, la empresa tendrá la posibilidad de concluir la definición de los objetivos y principios corporativos bien sea de la mano de un consultor especializado en el área de DO, o a través de la ejecución de las sesiones de validación de acuerdo a la experiencia adquirida por la Gerencia de la compañía en su participación activa en el proceso de diagnóstico e intervención realizado. Esta última opción es uno de los principales objetivos de la consultoría de procesos y permitirá a corto o mediano plazo que la directiva de la compañía pueda evaluar las necesidades reales de actualización de los componentes de su planeamiento estratégico de cara al futuro.

Un proceso de DO debe ser establecido dentro del marco de las posibilidades reales del consultor y de la compañía, por esta razón es de suma importancia establecer un contrato psicológico acorde a las necesidades de ambas partes, generando un compromiso conjunto para el logro de los objetivos comunes.

## **CAPITULO VI: Conclusiones y Recomendaciones**

### **6.1. Conclusiones**

En el marco de los objetivos corporativos, la Gerencia de Real Advanced Chemicals hizo más énfasis en:

- ◆ Desarrollo Humano
- ◆ Desarrollo Comercial
- ◆ Control Total de la Calidad

El desarrollo humano, es reconocido como el objetivo bandera para el desarrollo de los procesos estratégicos de la compañía, por esta razón es importante que Real Advanced Chemicals pueda desarrollar proyectos con actividades orientadas a la formación, mantenimiento y satisfacción laboral de las personas que conforman el equipo de trabajo.

Los Objetivos Corporativos involucran a toda la Organización en su conjunto.

Se obtuvo un listado de valores que serán validados en la sesión grupal por los empleados, para determinar si efectivamente responden a las necesidades de la Compañía y de su personal:

- ◆ Atención a los detalles
- ◆ Excelencia
- ◆ Comunicación
- ◆ Predictibilidad
- ◆ Oportunidades
- ◆ Orientación al logro

Es importante tomar en cuenta en el proceso de validación posterior, algunos valores mencionados en la fase diagnóstica para el levantamiento de la Visión y Misión, que no evidenciaron mayor impacto en las encuestas aplicadas.

De ser considerados estos como los valores que definen la razón de ser de la compañía y con los cuales los empleados se sienten identificados, será posible su difusión e instauración como imagen de su cultura organizacional.

## **6.2. Recomendaciones**

Implementar un plan de comunicación de los componentes estratégicos desarrollados como misión, visión, valores y objetivos corporativos orientada a los empleados, clientes, proveedores y demás relacionados, que permita compartir y asimilar los lineamientos acordados para garantizar el éxito de la compañía.

Culminar el sistema de Planeamiento Estratégico, definiendo las opciones estratégica, formulación estratégica y los índices de gestión para una oportuna toma de decisión y cumplimiento de la visión y objetivos planteados.

Planificar el cambio organizacional (crecimiento de RAC), sobre la base de los objetivos planteados por el cliente-consultor. El crecimiento de la estructura de la empresa debe estar orientado hacia el mantenimiento de los principios y objetivos desarrollados por todos los integrantes de la compañía.

Generar una política basada en el pensamiento y direccionamiento estratégico que permita a la compañía poder alcanzar los objetivos planteados.

Desarrollar espacios de interacción que permitan afianzar la cultura de la organización en cada uno de los individuos que la conforman, la desvinculación de

los individuos con la forma de proceder de la organización podría afectar negativamente uno de sus objetivos principales que es el desarrollo humano.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Adrian, Graciela (2000). *Aprendizaje Continuo y Competencias en las Empresas Exitosas*. Recuperado en Febrero 28, 2006, de <http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/1154050.asp>

Cayama, C., y Pazmiño, A. (1998). *Congruencia de valores individuales y organizacionales y satisfacción laboral en el grupo Lorven*. Trabajo de grado de Licenciatura en Relaciones Industriales no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Cortina, Adela (1996). *Ética de la empresa*. Madrid: Editorial Trotta.

Cortina, Adela (1997). *Rentabilidad de la Ética de la Empresa*. Colección Economía Española, vol. V, Fundación Argentaria – Visor Dis. Madrid.

French, W., y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall.

Goodstein, L., Nolan, t., y Pfeiffer, W. (2004). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: Mc Graw Hill.

Hultsch, J. y Madriz, Y. (1999). *Ética y Competitividad (Un estudio de casos)*. Trabajo de grado de Licenciatura de Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Infineum (206). *Explore the Possibilities*. Recuperado en Marzo 20, 2006, de <http://www.infineum.com/>

O'Reilly, C., Chatman, J., y Caldwell D (1991). *People and organizational culture a profile comparison approach to assessing person-organization fit*, en *Academy of Management Journal*. Vol.34, N°3.

Robbins, Stephen (1994). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. Sexta edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Santalla, Z. (2003). *Guía para la Elaboración Formal de Reportes de Investigación*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. Colombia: Global Ediciones, S.A.

Stella, V. (2005). *Testimonio Personal*. Caracas : Autor.

*Intervención de Consultoría de Procesos*. Recuperado en julio 1, 2006, de <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/trabajoequipo2/capitulo17.htm>

Mancera, Gabriel (2006). *La importancia de precisar los objetivos corporativos*. Recuperado en Junio 15, 2006, de [http://www.ey.com/global/content.nsf/Mexico/Perspectivas\\_ObjeticivosCorporativos\\_ey\\_Mexico](http://www.ey.com/global/content.nsf/Mexico/Perspectivas_ObjeticivosCorporativos_ey_Mexico)

## **ANEXOS**



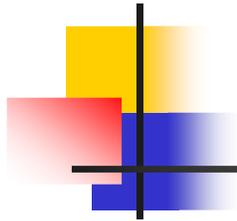
# Desarrollo de los Principios y Objetivos Corporativos de Real Advanced Chemicals C.A.

---

Autor: Juanailí Hultzsch García

Tutor: María Helena Hoffmann

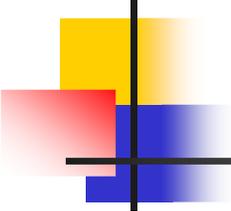
Fecha: Enero 2006



# Contenido

---

- Planteamiento del problema
- Justificación
- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Marco organizacional
- Marco conceptual
- Método
- Resultados esperados
- Implicaciones
- Referencias bibliográficas
- Consideraciones legales y éticas
- Cronograma
- Presupuesto
- Anexos



# Problema (IA)

---

## Situación actual

**Principios Corporativos  
no identificados**

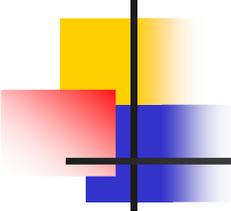
**Objetivos Corporativos  
no definidos**

**Debilidades,  
Oportunidades, Fortalezas  
y Amenazas identificadas**

**Misión y Visión definida**

## Condición deseada

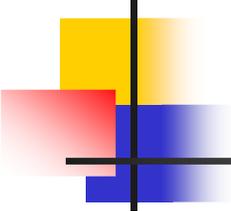
**Definición de  
Principios y Objetivos  
Corporativos**



# Justificación del proyecto

---

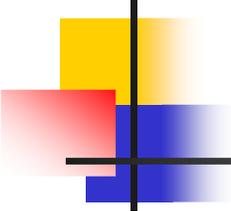
- Técnica
  - Nuevas aproximaciones a la realidad del negocio
- Social
  - Responsabilidad Social de la empresa
- Económica
  - Crecimiento organizado
  - Inversión del cambio



# Justificación del proyecto

---

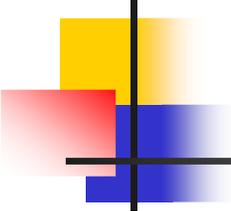
- Estratégica
  - Direccionamiento Estratégico
  - Opciones Estratégicas
  - Futura Formulación Estratégica e Índices de Gestión



# Objetivo general

---

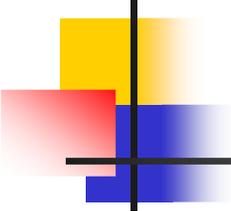
- Asesorar a Real Advanced Chemicals C.A. en el desarrollo de sus principios de direccionamiento estratégico.



# Objetivo específico

---

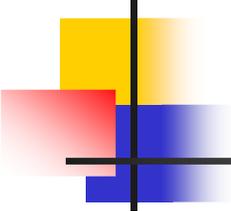
- Definir los Principios y Objetivos Corporativos de la Compañía.



# Marco organizacional

---

- Real Advanced Chemicals
  - Empresa de capital Venezolano (2003)
  - Principal representado INFINIUM
    - 50% Exxon Mobil - 50% Shell Corporation

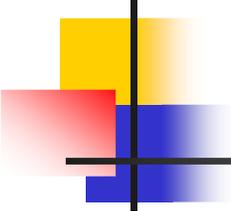


# Marco organizacional

---

- Misión

- Representar compañías extranjeras y nacionales del área de los químicos de refinería, a través del mercadeo y venta de aditivos para lubricantes, combustibles y químicos, apoyando el mejoramiento de los procesos de sus representados y clientes de productos directos e indirectos en la cadena de valor y asesorándolos en las áreas de tecnología, logística, benchmarking y desarrollo de nuevos productos.

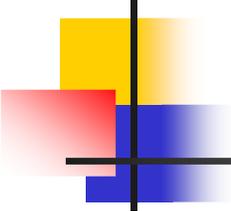


# Marco organizacional

---

- Visión

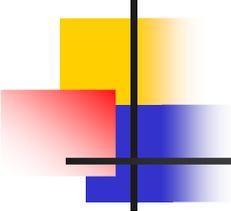
- Ser la empresa líder en representación de empresas nacionales y extranjeras, asesoría, mercadeo, venta y distribución de aditivos para lubricantes, combustibles y químicos de refinería en el mercado de Venezuela, Caribe y la Región Andina.



# Marco organizacional

---

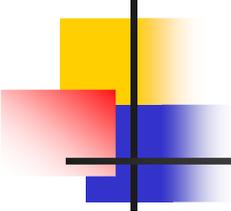
- Planes
  - Desarrollo de nuevos productos
  - Modificación de la estructura organizacional
  - Incursión en nuevos mercados



# Marco conceptual

---

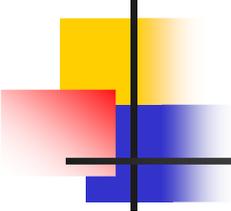
- Principios Corporativos
  - Gerencia Basada en Valores
  - Ética Empresarial
  - Valores
  - Cultura Organizacional
  - Creencias y Normas



# Marco conceptual

---

- Objetivos Corporativos
  - Objetivos Estratégicos
  - DOFA
  - Análisis de Vulnerabilidad
  - Formulación Estratégica
  - Estrategia Corporativa
  - Alternativas Estratégicas

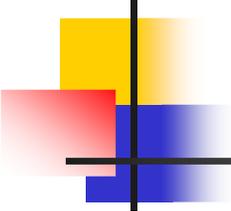


# Método

---

## ■ **Fase 1**

- Revisión de la información obtenida en la fase diagnóstica.
- Investigación y selección de instrumentos para la identificación de Principios Corporativos de acuerdo a las necesidades de la Compañía.
- Adaptación de los instrumentos a las necesidades del estudio.
- Aplicación del Instrumento para identificar los valores con los que se identifican los empleados (individual), los presentes en la Compañía y la medida en la cual son percibidos.

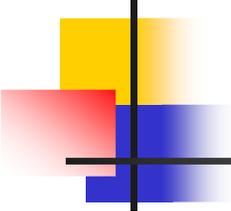


# Método

---

- **Fase 1 (Continuación)**

- Entrevista estructurada a la Gerencia General de la Compañía.
- Análisis de contenido de los instrumentos utilizados.
- Preparación de la dinámica grupal de validación de resultados obtenidos
- Validación de los resultados obtenidos a través de una sesión grupal.
- **Documento contentivo de los Principios Corporativos de la Compañía.**

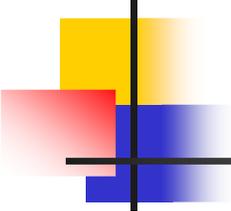


# Método

---

- **Fase 2**

- Revisión de la información recolectada en el diagnóstico.
- Investigación y selección de instrumentos para la identificación de Objetivos Corporativos de acuerdo a las necesidades de la Compañía.
- Adaptación de los instrumentos a las necesidades del estudio.
- Realización de entrevistas estructuradas para el nivel ejecutivo

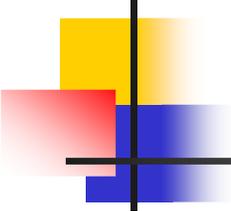


# Método

---

- **Fase 2 (Continuación)**

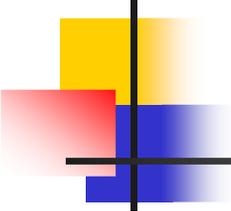
- Aplicación de instrumento, a través de entrevistas individuales.
- Análisis de contenido de la información recolectada.
- Validación de la información recolectada, mediante sesión grupal.
- **Documento contentivo de los Objetivos Corporativos de la Compañía.**



# Resultados esperados

---

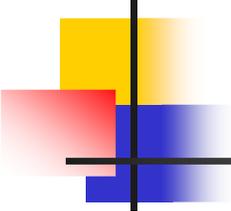
- Definición de los Principios y Objetivos Corporativos de Real Advanced Chemicals C.A.



# Implicaciones

---

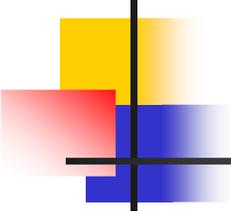
- El conocimiento de los principios y objetivos corporativos de la Compañía, le permitirá:
  - Tomar decisiones en función de objetivos concretos que faciliten el proceso de planificación, gestión y control.
  - Tener una mejor orientación en la asignación de prioridades en el destino de los recursos de la empresa.
  - Desarrollar proyectos de comunicación corporativa orientada a los empleados, clientes, proveedores y demás relacionados
  - Responder a las exigencias de responsabilidad social del entorno empresarial actual



# Referencias bibliográficas

---

- French, W., y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Goodstein, L., Nolan, t., y Pfeiffer, W. (2004). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Santalla, Z. (2003). *Guía para la Elaboración Formal de Reportes de Investigación*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. Colombia: Global Ediciones, S.A.
- Robbins, Stephen (1994). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta edición.
- Cortina, Adela (1996). *Ética de la empresa*. Madrid: Editorial Trotta.



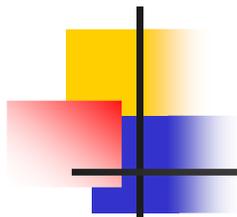
# Consideraciones éticas y legales

---

- Marco jurídico del proyecto
  - Acuerdo de Confidencialidad
- Consideraciones éticas (French y Bell 1996)
  - Habilidades reales del consultor
  - Experiencia y conocimientos técnicos
  - Transparencia en el manejo de la información
  - Respeto a las decisiones de los Individuos
  - Resultados reales y alcanzables

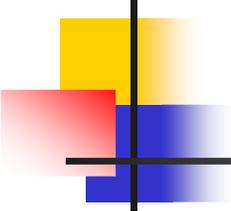
# Cronograma

			Intervención					
			Febrero				Marzo	
Nº	ACTIVIDADES DE CONSULTORIA	DURACION H.H.	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2
<b>1</b>	<b>Definir los Principios Corporativos de la Compañía.</b>	<b>50</b>						
1.1	Revisión de la información obtenida en la fase diagnóstica.	6						
1.2	Investigación y selección de instrumentos para la identificación de Principios Corporativos de acuerdo a las necesidades de la Compañía.	6						
1.3	Adaptación de los instrumentos a las necesidades del estudio.	6						
1.4	Aplicación del Instrumento para identificar los valores con los que se identifican los empleados (individual).	2						
1.5	Aplicación del Instrumento para identificar los valores presentes en la Compañía a través de la percepción de sus empleados (individual).	2						
1.6	Establecer la Jerarquía de los valores percibidos por los individuos a través de la aplicación de un cuestionario estructurado.	2						
1.7	Aplicación de la Escala de Lickert para determinar en qué medida son percibidos los valores de la Compañía (individual).	4						
1.8	Entrevista estructurada a la Gerencia General de la Compañía.	2						
1.9	Análisis de contenido de los instrumentos utilizados.	8						
1.10	Preparación de la dinámica grupal de validación de resultados obtenidos	8						
1.11	Validación de los resultados obtenidos a través de una sesión grupal.	4						



# Cronograma

<b>2</b>	<b>Definir de los Objetivos Corporativos de la Compañía.</b>	<b>50</b>				
2.1	Revisión de la información recolectada en el diagnostico.	6				
2.2	Investigación y selección de instrumentos para la identificación de Objetivos Corporativos de acuerdo a las necesidades de la Compañía.	8				
2.3	Adaptación de los instrumentos a las necesidades del estudio.	4				
2.4	Realización de entrevistas estructuradas para el nivel ejecutivo	4				
2.5	Aplicación de instrumento, a través de entrevistas individuales.	4				
2.6	Análisis de contenido de la información recolectada.	8				
2.7	Validación de la información recolectada, mediante sesión grupal.	6				
2.8	Declaración de los Objetivos Corporativos de Real Advanced Chemicals, C.A.	6				
2.9	Presentación final de Resultados.	4				



# Presupuesto

---

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>HORAS LABOR</b>	<b>COSTOS (Bs)</b>
Consultoría	100	8.500.000,00
Materiales		75.000,00
Otros		100.000,00
<b>Total</b>		<b>8.675.000,00</b>