



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS NSG CONSTRUCCIONES Y ALIMENTOS CERI

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Autor: Linneth Fabiola Contreras L.
Tutor: Ricardo Petit

Caracas, Junio de 2006

INDICE**RESUMEN****INTRODUCCION**

CAPÍTULO I. OBJETIVOS	3
I. OBJETIVO GENERAL	3
II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
CAPÍTULO II. MARCO TEORICO	4
I.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)	4
II. INTERVENCION ORGANIZACIONAL	6
III. MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	9
IV. DINAMICAS DE GRUPO	16
V.- VISION, MISION Y VALORES ORGANIZACIONALES	20
VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
VII. IDENTIFICACION CON LA EMPRESA	25
CAPITULO III. MARCO ORGANIZACIONAL	28
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	30
CAPITULO V. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	50
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
CAPITULO VII. BIBLIOGRAFÍA	53

RESUMEN

El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, liderazgo, aprendizaje, relaciones, estructura y tecnología de la organización, a través de la creación de una cultura organizacional que enfatice el trabajo en equipo, con el apoyo del consultor – facilitador y las teorías y estrategias de las ciencias aplicadas de la conducta (French, 2000).

Según Álvarez (s/f) este proceso se lleva a cabo a través de fases: Iniciación o primer contacto con el cliente; Diagnóstico; Plan de acción; Intervención y Terminación o despedida del consultor.

En el presente trabajo se documenta la fase de Intervención del proceso de consultoría realizado a las empresas Construcciones NSG y Distribuidoras de Alimentos CERI durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2005, como respuesta a la necesidad expresa de su dueño.

En este sentido, se muestra a manera introductoria, las acciones de mejoras recomendadas a las empresas luego de un proceso de diagnóstico organizacional, y en segundo lugar se profundiza en las intervenciones aplicadas en Construcciones NSG, empresa subcontratista de INTELEC, que presta servicio a las diferentes compañías telefónicas del país (Movilnet, Movistar y CANTV) en materia de instalaciones eléctricas.

Es importante acotar que como resultado del diagnóstico surgieron áreas de mejoras para ambas empresas relacionadas con la estructura organizacional, propósito, mecanismos de ayuda, contexto en que se desarrollan, entre otros; sin embargo, una vez evaluada la prioridad y factibilidad de los aspectos, el cliente solicitó avocarse en el proceso de intervención de Construcciones NSG en virtud de la

cercanía de proyectos importantes en esta, pudiendo abordar a la Distribuidora de Alimentos Ceri en una próxima oportunidad, no cubierta en este trabajo.

En virtud de ello, el objetivo de esta intervención consistió en apoyar el proceso de cambio organizacional planificado de la empresa Construcciones NSG a través de la definición de la Visión, Misión, Estructura y Valores organizacionales, así como el incremento del grado de identificación de los trabajadores con estos, haciendo uso del Modelo de Seis Casillas de Weisbord y técnicas de dinámicas de grupos.

Como resultados del proceso de Intervención se puede mencionar: Ubicación del personal en el contexto real de la empresa; Determinación de los valores organizacionales; Optimización de recursos y energía producto de la determinación de visión, misión y objetivos; y cambios en el comportamiento del personal.

Adicionalmente, la experiencia del proceso de consultoría representó para los consultores un aprendizaje en el sentido de permitir visualizar la aplicación de teorías y herramientas aprendidas durante el postgrado, en un contexto organizacional real.

INTRODUCCION

El Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático planificado mediante el cual se aplican los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con el propósito de generar cambios en sus individuos o grupos, requeridos para el alcance de los objetivos organizacionales. (French y Bell, 1994)

Según Álvarez (s/f), el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, comportamientos y estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. En este proceso, la consultoría juega un papel importante pues cumple el rol de asesor de la organización, brindando su conocimiento y experiencia para capacitar al personal en el nuevo ámbito.

Todo proceso de consultoría se inicia con el contacto con el cliente quien expresa la necesidad de apoyo; seguidamente se lleva a cabo el levantamiento de información acerca del estado actual de la organización, conocido como Diagnóstico Organizacional, cuyo producto final son las acciones de mejoras recomendadas que contribuirán a elevar su nivel de eficiencia y/o salud. La ejecución de esas acciones se denomina Intervenciones Organizacionales en el campo del Desarrollo Organizacional. (French y Bell, 1994)

En el presente trabajo se documenta el proceso de consultoría realizado a las empresas Construcciones NSG y Distribuidoras de Alimentos CERI durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2005, como respuesta a la necesidad expresa de su dueño, haciendo énfasis en la fase de Intervención de esta. El objetivo de esta consultoría era dotar al cliente de las herramientas y conocimientos necesarios para el desarrollo de actitudes y procesos en las organizaciones que le permitan adaptarse a las realidades de cada una de ellas, pues aunque tienen una razón social distinta, sus procesos y funciones han estado solapados como se evidenciará más adelante.

En este sentido, se muestra a manera introductoria, las acciones de mejoras recomendadas a las empresas luego de un proceso de diagnóstico organizacional, y en segundo lugar se profundiza en las intervenciones aplicadas en la empresa Construcciones NSG a solicitud del cliente, culminando así el proceso de consultoría.

Es importante acotar que como resultado del diagnóstico surgieron áreas de mejoras para ambas empresas relacionadas con la estructura organizacional, propósito, mecanismos de ayuda, contexto en que se desarrollan, entre otros; sin embargo, una vez evaluada la prioridad y factibilidad de los aspectos, el cliente solicitó avocarse en el proceso de intervención de Construcciones NSG en virtud de la cercanía de proyectos importantes en esta, pudiendo desarrollar las acciones de mejoras de la Distribuidora de Alimentos Ceri en una próxima oportunidad.

A partir de esta necesidad, se acordó realizar cuatro intervenciones organizacionales a la empresa Construcciones NSG en el área de visión, misión, objetivos, estructura y valores organizacionales, así como en materia de identificación y compromiso en los trabajadores de Construcciones NSG, tocando de alguna manera los procesos de la Distribuidora de Alimentos Ceri por el hecho de contar con el mismo personal.

CAPÍTULO I. OBJETIVOS

I. OBJETIVO GENERAL

Apoyar el proceso de cambio organizacional planificado de la empresa Construcciones NSG a través de la definición de la Visión, Misión, Estructura y Valores organizacionales, así como el incremento del grado de identificación de los trabajadores con estos.

II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.** Definir la Visión y Misión Organizacional de Construcciones NSG.
- 2.** Identificar la Estructura Organizacional actual de Construcciones NSG y plantear la estructura futura que responda a los nuevos proyectos de la empresa.
- 3.** Determinar los Valores Organizacionales de Construcciones NSG que sustentan las acciones de los trabajadores en la empresa.
- 4.** Incrementar el grado de identificación de los trabajadores con Construcciones NSG.

CAPÍTULO II. MARCO TEORICO

I.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)

El Desarrollo Organizacional es una disciplina de las ciencias de la conducta aplicada, dedicada a incrementar la eficiencia de las organizaciones y el desarrollo individual, mediante el uso de la teoría y la práctica del cambio planificado. (Castrejón, s/a)

Bennis W. (French, 2000) define el Desarrollo Organizacional como una estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio de sí mismo.

Bajo este mismo enfoque de organizaciones que aprenden, Porras y Robertson (French, 2000), describen el Desarrollo Organizacional como una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta, orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de desarrollar en esta la capacidad de renovarse a si misma a través de cambios en la conducta de sus miembros.

De igual modo, Schmuck, R. A. y Miles, M. B. (French, 2000) presentan el D.O. como el esfuerzo planeado y continuo en miras del perfeccionamiento del sistema, a través de la auto evaluación de sus propios miembros en cuanto a la manera en que se desempeñan y los medios disponibles para mejorar.

Otros autores, destacan la importancia de la participación de los niveles altos de la organización en este esfuerzo planeado cuyo fin es incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en sus procesos, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta (Beckhard Richard en French, 2000).

Horstein, H y Burke, W (Castrejón, s/a) sostienen que el Desarrollo Organizacional se basa en la creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización. Los autores exponen que durante este cambio planificado, la cultura organizacional pasa:

- a) De un estado que evita examinar los procesos sociales (especialmente de toma de decisiones, planeación y comunicación), a un estado que institucionaliza y legitima este examen; y
- b) De un estado que se resiste a la innovación, a un estado que planea y utiliza procedimientos para promover la adaptación a los cambios necesarios día a día.

Para Duran (s/a), el Desarrollo Organizacional es una alternativa que hace énfasis en la participación de sus integrantes, permitiendo la renovación y revitalización de las organizaciones, haciéndolas cada vez más adaptables, flexibles, receptivas, con un alto sentido de la identidad, integradas y con una buena perspectiva del ambiente que la rodea.

Para efecto de este trabajo, se considerará como Desarrollo Organizacional como un proceso de cambio a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, liderazgo, aprendizaje, relaciones, estructura y tecnología de la organización, a través de la creación de una cultura organizacional que enfatice el trabajo en equipo, con el apoyo del consultor – facilitador y las teorías y estrategias de las ciencias aplicadas de la conducta (French, 2000).

El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente. El rol del consultor es apoyar a la organización en ese proceso de cambio planificado, a través de la transferencia de conocimientos,

experiencias y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita.

Según Álvarez (s/f) este proceso se lleva a cabo a través de fases, las cuales pueden variar según el enfoque del consultor, sin embargo, propone cinco etapas:

- 1.- Fase de iniciación: que implica el primer contacto con el cliente, el diagnóstico preliminar, la planificación del cometido, propuesta de tareas y contrato psicológico.
- 2.- Diagnóstico: se refiere al descubrimiento de los hechos y análisis del problema.
- 3.- Plan de acción: se elaboran las acciones de mejoras y se realiza la propuesta al cliente. Una vez evaluadas las opciones se planifican la ejecución de las acciones.
- 4.- Intervención: implantar las acciones y contribuir a la capacitación del personal.
- 5.- Terminación: implica la evaluación de las intervenciones, la presentación del informe final, establecimiento de compromisos, planes de seguimiento y despedida del consultor.

II. INTERVENCION ORGANIZACIONAL

Cabrera (s/f) define el proceso de intervención organizacional como la interacción programada con los trabajadores con el objeto de implementar algún proceso dentro de un subsistema laboral.

Para Gnass (1998) las intervenciones son procedimientos por medio de los cuales influimos u orientamos el comportamiento de una persona, un grupo de personas o una organización.

Durante el proceso de consultoría se pueden aplicar distintas técnicas de Desarrollo Organizacional:(Duran, s/f)

- Laboratorios de sensibilidad (grupos de entrenamiento)

- Análisis transaccional (autodiagnóstico de las relaciones interpersonales).
- Consultoría de procedimientos (o de procesos).
- Desarrollo de equipos.
- Técnica de reunión de confrontación (modificación del comportamiento)
- Técnica de retroalimentación de datos o feedback (técnica de suministros de información).

En esta fase, los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad. Empiezan a suceder cosas, que se han planificado o que escapan a la planificación. Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos o se puede poner de manifiesto el carácter erróneo de ciertas suposiciones o errores de planificación (Álvarez, s/f).

Por su parte, Martínez (s/f) explica algunos resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

1. **Retroalimentación.** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional; son datos que anteriormente no eran tomados en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

2. **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** Las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etc. cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Además, cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados,

esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

3. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación contrarresta la tendencia a visualizar la situación desde un solo punto de vistas y permite verificar sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están obstaculizando el logro de los objetivos y trabajar en ellas de una manera constructiva. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

5. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas y la planificación de la vida y carrera.

6. Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el

establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo, la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. La participación desempeña un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

7. **Responsabilidad creciente.** Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

8. **Energía y optimismo crecientes.** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etc.

III. MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional requiere ir más allá de la descripción organizacional que realiza el cliente, implica establecer hipótesis explicativas de lo que ocurre en la organización. Para lograr esto, se recaba información de la organización relacionada

con su historia, organigramas, flujos de producción, etc. arrojando como resultado un primer diagnóstico elemental, en términos de fortalezas y debilidades de la organización. (French y Bell, 1996)

Dado a la diversidad de información que implica el estudio de una organización, existe la necesidad de contar con un modelo teórico al comenzar un diagnóstico que sirva de guía de la investigación (Rodríguez, 2004).

Los modelos nos permiten nombrar la realidad y categorizarla; otorgan una hipótesis de que "las cosas son así" y llevan a identificar y relacionar determinadas variables para explicar la realidad (Rodríguez, 2004).

Muchos son los modelos utilizados para el diagnóstico organizacional. Algunos consideran una diversidad de variables que son referidas a una mención genérica de sistemas y subsistemas, como es el caso del Modelo de Patrick Williams, el cual se basa en el estudio de cuatro subsistemas organizacionales: el tecnológico, el humano, el administrativo y el medio ambiente organizacional o entorno.

Por su parte, existen otros modelos que se enfocan en el estudio de la cultura organizacional como precursor de los cambios organizacionales como el Modelo de Desempeño Individual y de la Organización de Burke – Litwin. Estos autores sostienen que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión, la estrategia y la cultura organizacional producen cambios transformacionales, es decir, cambios revolucionarios y fundamentales que alteran la naturaleza de la organización y la cultura organizacional. Mientras que, las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales (liderazgo), estructura y políticas y procedimientos originan cambios transaccionales o cambios de primer orden, es decir, cambios evolutivos y de adaptación, en el cual se cambian las características de la organización pero se mantiene su naturaleza fundamental. (French y Bell, 1996)

Otros modelos precisan el análisis de algunas variables específicas sobre las cuales basan el diagnóstico, en este sentido, el análisis de liderazgo puede ser la determinante para evaluar la eficacia de la organización, como el modelo de Sensing

de Leonard Schiesinger y el llamado H.P.O. (High Performance Organization) de Kurt Lewin, etc. (Castrejón, s/f).

Por su parte Tavistock en su Modelo Sociotécnico sostiene que la interacción entre los elementos del sistema técnico y del sistema social hace posible el paso de una eficiencia potencial a una real en la organización. El fundamento de este enfoque es que cualquier sistema de producción requiere tanto una organización tecnológica como una organización de trabajo. (Solano, s/f)

Duran (s/a) sostiene que el modelo de Desarrollo Organizacional a implementar dependerá de las necesidades del cliente y la complejidad de la organización.

Esta consultoría se apoyó en el **Modelo de Seis Casillas de Marvi Weisbord**, por ser un marco útil para conceptualizar de forma sencilla, una organización como un sistema en el que sus elementos internos interactúan unos con otros, a la vez que influyen y son influenciados por el ambiente externo. Adicionalmente, es un modelo amigable para ser usado por primera vez, contiene preguntas simples a emplear para el estudio de los elementos y provee de explicaciones, análisis y lecturas que van más allá de las teorías básicas, introduciendo conceptos como misión, reconocimientos e incentivos y liderazgo. (Jennings, 2000)

Este modelo le permite a los participantes en el diagnóstico organizacional, examinar en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema, buscando señales de problemas y la consecuencia de las acciones en cada uno de ellos. Por su parte al consultor le facilita el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo y análisis de los aspectos informales de cada subsistema (Castrejón, s/a).

El Modelo de Seis Casillas de Marvi Weisbord describe la relación existente entre seis subsistemas: **objetivos, estructura organizacional, relaciones humanas, recompensas, liderazgo y mecanismos de ayuda**. (Castrejón, s/a) (Figura 1).

El autor sostiene que dentro de la organización, hay cinco de elementos que afectan la entrega y calidad de los servicios (Jennings, 2000):

1. **La misión y la visión de la organización.** La misión de una organización sirve para establecer una plataforma común para todos los programas de la organización, su funcionamiento interno y sus relaciones externas. Esta declaración de la misión resume el propósito de la organización y proporciona la racionalidad para definir la visión y los objetivos. La visión de la organización describe las expectativas concretas para lograr la misión y establece el marco para el desarrollo de las estrategias, de los trabajadores y de todos los sistemas de gestión.

Este sistema permite analizar interrogantes como: cuál es el objetivo de la organización, qué grupos de poder estuvieron involucrados en su desarrollo, cuál es el foco principal de la misión por ejemplo el cliente, los métodos, etc., está la misión claramente establecida, cuán bien es comunicada al personal o a los clientes, hacia donde va la organización, los trabajadores tienen conocimiento de los objetivos, qué pasos se necesitan para asegurar que la misión y la visión sean establecidas, etc.

2. **La estructura de la organización.** Se refiere a la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal. La estructura sirve para definir las relaciones de comunicación y las líneas de autoridad de los diferentes niveles de personal. La estructura se plantea comúnmente en un organigrama y en las descripciones de los puestos de trabajo. Pueden distinguirse diferentes tipos de estructura (jerárquicas, horizontales, etc.) sin implicar que una sea mejor que otra, ello va a depender de las características organizacionales como tamaño, objetivos, etc. En este subsistema el autor plantea interrogantes como: cuál es la estructura formal de la organización, en qué medida satisface las necesidades del cliente, favorece al flujo de información, fomenta la participación, etc.

3. **Las relaciones entre el personal.** Significan la interacción entre los trabajadores para efectuar sus tareas, incluyendo cómo las decisiones son tomadas y comunicadas. Muchos aspectos de las relaciones organizacionales son determinados por la estructura de la organización. Las relaciones sirven a las funciones de colaboración, comunicación y supervisión, permitiendo que el trabajo esté dirigido hacia la misión y la visión. Las relaciones también sirven para construir la cultura organizacional: por ejemplo, las relaciones pueden ayudar crear una organización centrada en el cliente o una centrada en la tarea. Adicionalmente, el estudio de este elemento se extiende a las relaciones entre los trabajadores que trascienden las fronteras organizacionales dando lugar a grupos formales e informales en el ámbito labora. (Bustos, s/f)

4. **El sistema de recompensas.** Se refiere a la manera en que las personas son recompensadas por su trabajo así como los beneficios no financieros que ellas reciben. Las recompensas sirven para reconocer un desempeño adecuado. Las recompensas incluyen tanto la compensación financiera como las no financieras (promociones, títulos, autoridad, status en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimiento de sus contribuciones). Los incentivos sirven para motivar el desempeño del personal y se presentan en distintas formas desde darles tiempo para que consulten fuera de la organización, proporcionarles capacitación dirigida a mejorar o a desarrollar sus habilidades, reconocerles una programación óptima hasta asegurarles un fuerte apoyo organizacional a cualesquiera de sus nuevas iniciativas. Esta relacionado con la percepción de los trabajadores en la existencia de equidad en las políticas de remuneración y promoción.

5. **Las funciones de apoyo.** Son los sistemas y actividades que facilitan el trabajo de la organización, tales como finanzas, logística, supervisión, capacitación, proceso de flujo de clientes, evaluación de programas, instalaciones físicas, supervisión, capacitación, evaluación del desempeño, entre otras. Aunque estas funciones parecieran netamente administrativas,

no solamente apoyan sino que ayudan a crear el ambiente organizacional e impactan directamente en la eficiencia de la empresa.

El **Liderazgo** representa la sexta casilla de este modelo; en tal sentido es descrito como el aspecto central de la dinámica organizacional, ya que los líderes de la organización son responsables de integrar los diversos elementos, establecer los estándares y mantener un clima organizacional que permita avanzar a la organización en dirección de los objetivos (Jennings, 2000).

Para el autor, los líderes exitosos son aquellos que:

- Se comprometen con la misión y la visión organizacional.
- Son capaces de desarrollar y comunicar la visión acerca de lo que la organización puede y debe realizar, así como enfoques estratégicos para lograr esta visión.
- Tienen habilidades para movilizar recursos financieros y humanos.
- Proporcionan dirección para facilitar la contribución del personal a la visión establecida.
- Pueden anticipar, administrar y adaptarse al cambio.

Adicionalmente, el modelo incluye factores externos a la organización, incluidos dentro del **Ambiente Externo**: tales como los proveedores, clientes, sistema político, los factores socioculturales, etc., que influyen sobre los estándares de la organización, los servicios y aún sobre sus estructuras (Jennings, 2000).

Weisbord sostiene que para satisfacer las necesidades de clientes se requiere de un balance entre los factores internos y externos. Las organizaciones exitosas y sus clientes, requieren de líderes dedicados y diestros que puedan encontrar el balance correcto. El liderazgo es la clave para lograr el éxito organizacional (Jennings, 2000).

Basado en estas hipótesis, el autor presenta las distintas relaciones organizaciones en el siguiente esquema:

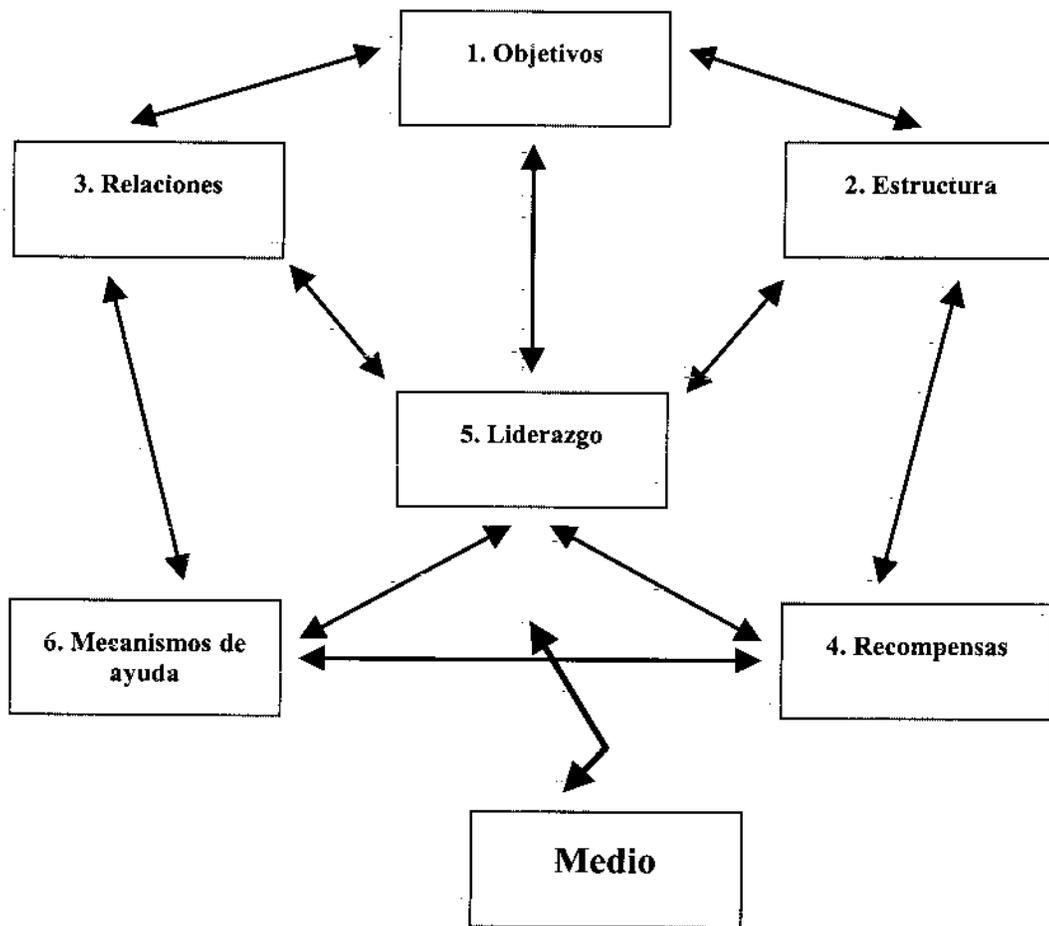


Figura 1: Modelo de Seis Casillas de Marvi Weisbord (Jennings, 2000)

En el esquema se percibe la relación dinámica entre cada uno de los subsistemas organizacionales, y la mutua influencia que existe entre ellos. Presenta de manera holística y bajo un enfoque de sistema, el comportamiento organizacional destacando sus principales actores. (Castrejón, s/a)

Permite apreciar el diseño y la estructura organizacional haciendo énfasis en insumos como planificación, incentivos y recompensas, el rol del personal, tipos de remuneración, relaciones, delegación de autoridad, control organizacional, evaluación financiera y del desempeño. Incluye también los elementos básicos de un sistema organizacional como entradas y salidas.

Por su sencillez, este modelo se constituye en una herramienta fácil de emplear para el estudio de organizaciones pequeñas, en la que los aspectos relevantes de análisis son el propósito y la coordinación de los recursos para alcanzarlos. (Castrejón, s/a)

IV. DINAMICAS DE GRUPO

Definición: Las Dinámicas de Grupo son técnicas de discusión verbal, con las cuales se pueden confrontar acerca de un tema desde diferentes puntos de vistas, enmarcado en un clima de armonía y de respeto. (Universia, s/f)

Tipos de Dinámicas de Grupo: (Universia, s/f)

1.- El foro

Es aquella en la cual varias personas discuten un tema determinado, ante un auditorio. Entre las ventajas de esta técnica se encuentra:

- Permite la discusión y participación.
- Permite la libre exposición de ideas y opiniones de los miembros del grupo de una manera informal y con pocas limitaciones.
- Da oportunidad de conocer las opiniones del grupo sobre el tema tratado.
- El auditorio puede reflexionar también sobre tema tratado.

Para la realización de este tipo de dinámica se requiere de *Ponentes* o expositores, quienes discuten sobre el tema; de un *Coordinador* quien es el encargado de dirigir la participación de los expositores, determinar el tiempo disponible para cada uno de ellos, el orden de las intervenciones, animar y tratar de que se mantenga el interés sobre el tema y finalmente, presentar las conclusiones y los puntos coincidentes o discordante, y un *Secretario* quien es responsable de mantener el orden y la disciplina durante el foro y tomar nota sobre lo tratado y de puntos resaltantes.

2. La Mesa Redonda

Se efectúa cuando se desea conocer el punto de vista de distintas personas sobre un tema determinado. Previo a la realización de esta técnica, se debe efectuar una reunión con el coordinador y los expositores para estudiar el desarrollo de la mesa redonda, establecer el orden de exposición, el tema y sub-temas que sería interesante tratar.

Al iniciarse la mesa redonda, el coordinador realiza una breve introducción del tema que se va a tratar, explica el desarrollo de la mesa redonda, presenta a los expositores y explica el orden de intervención de los expositores. Luego de cada intervención, el coordinador hará un resumen de las ideas formuladas por cada expositor y destaca las diferencias. Los expositores podrán aclarar, ampliar, defender sus puntos de vistas, durante unos minutos, después el coordinador emitirá un resumen final y concluidas las intervenciones, el auditorio podrá formular sus preguntas a la mesa redonda, pero no se permitirá discusión alguna. Para concluir la dinámica, el grupo establecerá sus sugerencias sobre el tema discutido.

3. El Panel

En esta dinámica cada uno de los expositores presenta un punto o aspecto del mismo, completando o ampliando, si es necesario el punto de vista de los otros, a diferencia de la mesa redonda donde se debate un tema.

En el panel los integrantes pueden variar de 4 a 6 personas, cada una especializada o capacitada en el punto que le corresponde y existe también un coordinador que se encarga de dirigir el panel.

Previo a la dinámica, el equipo elige el tema que quiere tratar, se selecciona a los participantes del panel y el coordinador y se explica el tema que le corresponde a cada uno de los expositores.

El coordinador inicia el panel, presentando a los miembros y formula la primera pregunta sobre el tema a desarrollar. Después que cada uno de los miembros del

panel ha intervenido, el coordinador hace nuevas preguntas que puedan ayudar a tocar puntos que aun no se han mencionado. Luego al finalizar el tiempo de exposiciones, el coordinador pedirá a los expositores que hagan un resumen de sus ideas y posteriormente el coordinador dará sus conclusiones finales y dará paso al grupo de preguntas de los miembros del auditorio para los integrantes del panel .

4. Debate

Es una discusión entre dos o mas personas sobre un tema determinado, con el fin de conocer todos los aspectos de un tema o asunto a través de la exposición de las opiniones que sobre este tengan todos los integrantes de un grupo. Para que esta técnica tenga éxito, en el grupo debe haber cooperación, respeto mutuo, orden, compromiso.

El debate esta integrado por un coordinador encargado de declarar abierta la sesión, presenta el tema, conoce el tema y concluye el tema. Un secretario que anota a las personas que van participando y el tiempo de intervención de cada una de ellas. Los participantes encargados de hablar del tema objeto de debate. Y un moderador representante de cada grupo, quien prepara el tema, concede la palabra a los participantes y finaliza la actividad con el resumen de las diferentes opiniones y saca las conclusiones obtenidas en la discusión con ayuda de los demás.

5. Seminario

El seminario tiene por objetivo la investigación o estudio intensivo de un tema en reuniones de trabajo debidamente planificada. El grupo de seminario esta integrado entre cinco y doce miembros, quienes deberán tener intereses comunes en cuanto al tema y un nivel semejante de información acerca del mismo. Adicionalmente esta técnica exige que:

- La investigación previa del tema o material.
- La planificación del desarrollo de las tareas, así como los temas y subtemas por tratarse.

- Los resultados o conclusiones son responsabilidad de todo el grupo.
- El seminario concluye con una sesión de resumen y evaluación del trabajo realizado.
- Las sesiones suelen durar dos o tres horas.
- El seminario será guiado por un organizador.

En la primera sesión estarán presentes todos los participantes que se dividirán luego en subgrupos de seminario. El organizador, después de las palabras iniciales, formulará la agenda previa que ha preparado, la cual será discutida por todo el grupo. Modificada o no esta agenda por el acuerdo del grupo, queda definida por agenda definitiva sobre la cual han de trabajar los distintos subgrupos. Cada grupo designa su director para coordinar las tareas y después de terminadas las reuniones deben de haberse logrado en mayor o menor medida el objetivo buscado y finalmente se lleva a cabo la evaluación de la tarea realizada.

6. Tormenta de Ideas

Su objetivo consiste en desarrollar y ejercitar la imaginación creador, la cual se entiende por la capacidad de establecer nuevas relaciones entre hechos, o integrarlo de una manera distinta.

Esta es una técnica de grupo que parte del supuesto básico de que el dejar las personas actuar en un clima totalmente informal y con absoluta libertad para expresar lo que se les ocurre existe la posibilidad de que, entre el fragmento de cosas imposibles o descabelladas, aparezca una idea brillante que justifique todo lo demás.

V.- VISION, MISION Y VALORES ORGANIZACIONALES.

1.- Visión Organizacional.

La visión es definida como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro, es el sueño máspreciado a largo plazo. Su definición implica la identificación de los aspectos estratégicos en los cuales se concentrará la atención para alcanzar la meta futura y evaluación del camino recorrido hasta el momento. (Galindo, s/f)

La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente. (Galindo, s/f)

Este objetivo a largo plazo, usualmente es concebido por el grupo de accionistas y la alta dirección del negocio, sin embargo, es conveniente que estos se nutran de información proveniente del nivel gerencial y operacional que son quienes mantienen el contacto diario con la realidad organizacional, de manera de lograr una visión compartida por todos los miembros de la organización, lo cual implica involucramiento y compromiso de estos para su alcance. Dicho de otra manera, la idea es hacer de la visión personal una visión organizacional o viceversa, a la cual los trabajadores la acepten y la identifiquen como suya. (Galindo, s/f)

Según Jáuregui (s/f) el objetivo de la Misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas. Los propósitos y valores de la organización tienen como finalidad generar un compromiso compartido dentro de la cultura organizacional, mientras que las políticas y normas sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad, los cuales configuran, conjuntamente con el liderazgo y

posicionamiento, los factores clave del éxito que determina el cumplimiento de la imagen objetivo. En función de ello este autor define la Visión como un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Stephen (1994) describe la visión como la forma en la cuál queremos ver a la empresa dentro de un periodo determinado. La visión expresa algo que evidentemente no existe, es el futuro deseado de la organización. La visión es importante porque supone la inspiración necesaria para visualizar aquello que queremos llegar a ser en este momento. Una visión no expresa los propósitos de la empresa, sino la configuración de la imagen deseada, la apariencia que queremos que la empresa tenga dentro del largo plazo.

2.- Misión Organizacional.

Jáuregui (s/f) sostiene que la misión destaca la identidad organizacional de la empresa, sus valores, sus creencias, sus productos definidos en forma de beneficios, señalando la relación entre empresa, producto y mercado. Se refiere a la definición del quién somos como empresa, quienes son nuestros clientes, qué estamos ofreciendo. La declaración de la misión de la empresa es fundamental ya que señala su razón de ser en su contexto, y además enfila a la empresa hacia el cumplimiento de la visión. De esta forma una misión rodea el ambiente total de la empresa, predispone las actitudes de las personas hacia los fines últimos de la organización y establece los límites dentro de los cuales la empresa puede y debe actuar.

Una declaración de misión clara puede ser un punto clave para el buen comienzo de una organización, pues en ella se indica de manera concisa en qué consiste el negocio. (Feregrino, 2002)

3.- Valores Organizacionales.

Stephen (1994) define los valores como la convicción básica de que una forma de conducta específica es preferible, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta contraria u opuesta. En tal sentido, los valores suelen estar siempre relacionados con actitudes y conductas y contienen un elemento de juicio, pues incluyen conceptos que para el individuo representan lo correcto, lo bueno o lo deseable.

Bajo el enfoque de la organización como subsistema de la sociedad donde los valores son parte de los vínculos sostenidos con los otros subsistemas, el autor describe al Valor Organizacional o Laboral como la forma de conducta compartida en el contexto de una organización laboral, consensuada como una condición última de vida preferible a otra. Cabrera (s/f)

Así mismo el autor plantea un Sistema Grupal de Valores Laborales en razón de la importancia comparativa que se les conceda dentro del medio laboral, los cuales deberán ser incorporados y medidos en todos los procesos organizacionales. En este sentido jerarquiza los valores en (Cabrera, s/f):

1. Valores Relacionales: Lealtad, Compañerismo y Honestidad.
2. Valores Formales: Compromiso, Honradez, Ética e Integridad.
3. Valores Organizacionales: Transparencia, Confianza, Iniciativa, Apoyo.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque representan las bases para la comprensión de las actitudes, la motivación y percepción de los trabajadores. (Stephen, 1994)

4.- Objetivos Organizacionales (López, s/f)

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación. Su importancia radica en que sirven de guía para la toma de decisiones, la eficiencia y coherencia de la organización, la evaluación de desempeño, entre otros.

Los objetivos tienen como funciones:

- a. Presentar una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- b. Son fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- c. Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- d. Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

En tal sentido, los objetivos deben reunir alguna de estas **características**:

- a. Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no **revista** ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- b. Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.

- c. Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d. Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- e. Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- f. Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- g. Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.
- h. Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa (administración por objetivos).

VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Strategor (en UCh RR.HH, s/f) define la estructura organizacional como el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Para Mintzberg (en UCh RR.HH, s/f) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. (UCh RR.HH, s/f)

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. (UCh RR.HH, s/f)

VII. IDENTIFICACION CON LA EMPRESA

La identificación del trabajador con la empresa ha sido definida como el grado de aceptación de las metas organizacionales, lo que se traduce en compartir las creencias, propósitos, ideas y objetivos de la empresa. (Goncalves, s/f)

La identificación organizacional permite que las expectativas personales se cumplan en virtud que los objetivos organizacionales e individuales no difieren significativamente, en tal sentido, facilita a la consecución de las metas a partir de un mejor desempeño. (Goncalves, s/f)

Un empleado identificado tiene la percepción de contar con un lugar de trabajo que le permite crecer como persona y como profesional y que le brinda el espacio suficiente para satisfacer sus necesidades. Cuando el sentimiento de pertenencia es elevado, no sólo existe una fuerte similitud con los objetivos organizacionales, sino que las personas hacen "suya" a la organización, participan activamente en las actividades que ésta organiza convencidos de que es una manera natural de ser parte integrante de ella. (Goncalves, s/f). En tal sentido, el propósito del líder deberá ser integrar hasta donde sea posible las necesidades de la organización con las del individuo, de tal modo que este sienta que si la organización prospera con su ayuda, él también prospera. (Asmstrong, 1991)

Martínez (s/f) define la identificación del trabajador con la empresa como el sentimiento de pertenecer a la compañía y ser miembro valioso de un equipo de trabajo; la identificación es la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Algunos autores como Claire y Böhrh (s/f), describen este sentimiento como la primera fase del compromiso del trabajador con la organización. Para ellos, el

compromiso organizacional es una actitud hacia el trabajo, que se desarrolla a lo largo del proceso de socialización, el cual se origina con la identificación, y a medida que transcurre el tiempo se generan sentimientos de lealtad y membresía, tal como se muestra en la figura 2.

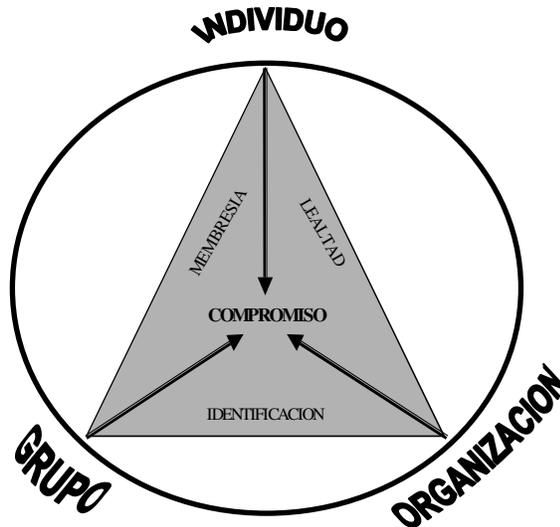


Figura 2. Enfoque del Compromiso Organizacional. (Claure y Böhr, s/f)

En tal sentido, al tener a un empleado comprometido con la organización, el empleador asegura una permanencia, lealtad e identificación de sus recursos humanos, aspecto que puede llegar a disminuir significativamente los niveles de desempleo, rotación, ausentismo, insatisfacción y desmotivación, factores aumentan considerablemente los costos en los procesos de selección, seguimiento y capacitación del personal. Por lo tanto, aquellas organizaciones que se preocupen en generar y mantener el compromiso en sus empleados tendrán gente dispuesta al cambio, flexible, abierta y dirigida a la calidad y resultados.

Mowday, Steers y Porter (1979 en Bayona, s/f) se refieren a la identificación organizacional como el compromiso actitudinal. Para ellos, este tipo de compromiso es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al

menos tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.

Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan (compromiso actitudinal), mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, formando equipos de trabajo cohesionados, que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos.

Armstrong (1991) expone algunos elementos para desarrollar la identificación de los trabajadores:

- **Comunicación:** a través de la ejecución de programas de comunicación que involucren a personal de la alta gerencia hasta el grupo operacional, en los cuales el mensaje pueda presentarse y discutirse cara a cara.
- **Participación:** de los empleados en la toma de decisiones sobre asuntos que los afecten, de manera que puedan acercarse más a los intereses de la compañía.
- **Ideas de los empleados:** darle oportunidad a los trabajadores de contribuir y ser dueños de ideas sobre la forma que puede mejorarse algún aspecto de la organización.
- **Entrenamiento:** mediante programas de entrenamiento en grupo en los cuales se presenten los valores de la compañía a fin de promover su comprensión.
- **Participación de las utilidades:** darle a los empleados una participación financiera en las compañías y relacionar su remuneración con el desempeño de la organización.

CAPITULO III. MARCO ORGANIZACIONAL

En 1999 dos egresados de la Universidad Simón Bolívar deciden asociarse y crear **PROMECA**, compañía que se especializó en brindar servicio de instalaciones de sistemas críticos de energía, siendo su principal cliente CONSULTORIA CONINPETCA.

En menos de un año el capital humano de la empresa estaba constituido por cuatro cuadrillas, prometiendo una franca expansión de la organización.

En diciembre de 2002, como consecuencia de la crisis político – económica que atravesaba el país que afectaba también al sector de la construcción, Promeca se vio obligada a paralizar sus actividades. Surge así una empresa paralela destinada a la distribución de alimentos embutidos, **DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS CERI C.A.**, con el mismo capital humano de la anterior.

Con la reactivación del sector a mediados del año 2005, uno de los socios de la antigua Promeca decide ampliar sus ofertas de servicio hacia otras áreas de la ingeniería, dividiendo la sociedad original y dando lugar a **CONSTRUCCIONES NSG C.A.** con Ricardo Santa Gadea como Director.

CONSTRUCCIONES NSG es una empresa subcontratista de INTELEC, que presta servicio a las diferentes compañías telefónicas del país (Movilnet, Movistar y CANTV) en materia de instalaciones eléctricas.

Adicionalmente, se distinguen como clientes PDVSA, CEMPRI (Cementerio Jardín Principal del Oeste) y Empresas POLAR.

CONSTRUCCIONES NSG cuenta con una plantilla de cinco (5) trabajadores, con capacidad de ampliarse según las necesidades del cliente, en la que se distingue ingenieros y técnicos especializados en el área.

Entre sus logros se destaca:

- Instalación de 200 sistemas de fuerza DC a nivel nacional para Movistar. (Equipos con capacidad de corriente menor a 150 Amp.)
- Instalación de 150 sistemas de fuerza DC para Movilnet a nivel nacional. (Equipos con capacidad de corriente menor a 1000 Amp.)
- Instalación de 4 sistemas de fuerza DC a nivel nacional para Movilnet. (Equipos con capacidad de corriente de 3000 Amp. Aproximadamente).
- Instalación de 1 sistema de fuerza DC para Movistar en Margarita..(Equipo con capacidad de corriente de 2000 Amp. Aproximadamente).
- Instalación de UPS 225 KVA para Empresas Polar en Los Cortijos.
- Descentralización eléctrica en oficinas de Cempri en El Rosal y El Junquito.
- Elaboración de 200 mts. de acera en terrenos de Cempri ubicados en El Junquito.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

El proceso de consultoría se inició con la constitución de una empresa de consultores multidisciplinarios formado por los estudiantes de la clase de Consultoría Aplicada I dirigido por el Profesor Ricardo Petit, la cual recibió el nombre de "*Visión Group*". El rol de esta organización fue fungir como carta de presentación ante aquellas organizaciones que posteriormente serían abordadas por cada pareja de consultores especialistas en Desarrollo Organizacional; en esta presentación se le mostraría a la (s) empresa (s) las características profesionales de los consultores que participarían directamente en el proceso de cambio organizacional junto a las características generales de los profesionales que brindarían soporte a este equipo frontal.

Es oportuno resaltar que este proceso de intervención fue la fase subsiguiente al diagnóstico organizacional realizado a las empresas Construcciones NSG y Distribuidora de Alimentos CERI durante el mes de Octubre del año 2005. En dicho diagnóstico se empleó el Modelo de Seis Casillas de Weisbord, descrito exhaustivamente en el marco teórico del presente, como instrumento de recolección de información, por tal razón en esta etapa se continuó utilizando las mismas bases conceptuales a fin de visualizar el proceso de cambio en las empresas.

Como resultado del Diagnóstico Organizacional, se le recomendó al cliente una serie de acciones de mejoras:

1. Levantamiento de la *estructura* de cada organización: Organigrama, roles, responsabilidades de cada empresa.
2. Levantamiento de los *procesos* de cada empresa.
3. Levantamiento de *Misión, Visión, Valores* organizacionales para cada compañía.
4. Promoción de la *identificación* de los trabajadores con la compañía a través de la concientización de "su" organización.

5. *Reubicación* física de las compañías.
6. Contratación de *personal independiente* de Construcciones NSG para atender Distribuidora de Alimentos CERI.
7. Entrenamiento en normas de *seguridad industrial*, aunado a la dotación de los equipos pertinentes.
8. Levantamiento de *expedientes* de los trabajadores.
9. Apertura de una *cuenta bancaria* por cada trabajador en una entidad bancaria única.
10. Establecimiento de un *sistema compensación y beneficios* definido y escrito, así como recompensas y sanciones durante el trabajo.
11. Contratación de un *plan de medicina prepagada* compartiendo un porcentaje con el trabajador.
12. Aprovechamiento de los cursos dictados por el INCE para la *formación* de los técnicos.

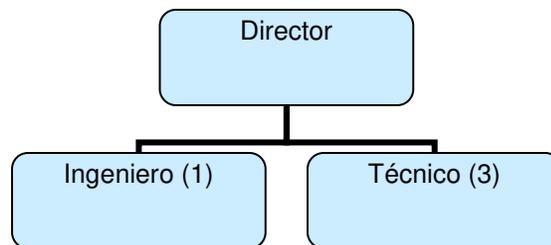
Estas propuestas fueron evaluadas por el cliente, tomando en cuenta los criterios de prioridad y factibilidad. En virtud de los proyectos inmediatos de Construcciones NSG, el cliente decidió abordar inicialmente las acciones de cambios dirigidas a esta empresa. En tal sentido, en consenso consultor-cliente se acordó realizar intervenciones en tres secciones fundamentales:

- 1.- Levantamiento de la estructura de Construcciones NSG: Organigrama.
- 2.- Definición de la Misión, Visión y Objetivos de Construcciones NSG.
- 3.- Definición de los Valores Organizacionales de Construcciones NSG.
- 3.- Impulso de la Identificación de los trabajadores con Construcciones NSG.

Una vez establecidas las áreas de estudio, se prosiguió con la revisión bibliográfica relativa a estos temas, consulta de expertos y diseño de actividades o materiales para cubrir estas brechas organizacionales.

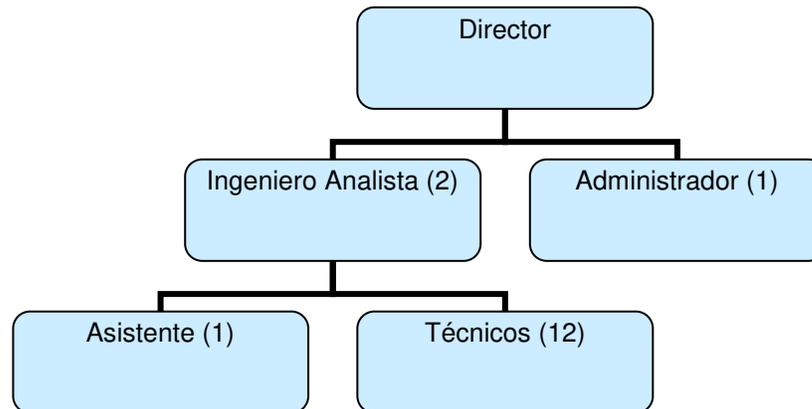
Primera Intervención: Levantamiento de la estructura organizacional de Construcciones NSG (Organigrama).

Esta acción consistió en analizar la estructura actual de Construcciones NSG obtenida en la fase de diagnóstico, en relación a su aplicabilidad en el entorno presente. A continuación se muestra el organigrama actual:



Seguidamente, en función de los proyectos futuros que implican ampliación de la plantilla de trabajadores, se propuso un organigrama futuro que implicase mayor efectividad para la empresa y con el cual estuviesen identificados tanto el personal como el Director.

Luego del debate con el cliente, en el cual se discutió acerca de los costos asociados a cada personal, la relación entre el incremento del costo y el beneficio por cada ingreso de personal, en aras de optimizar los recursos financieros y físicos, se acordó la siguiente estructura futura:



Segunda Intervención: Definición de la Misión y Visión de Construcciones NSG.

Esta intervención consistió en el levantamiento de la razón de ser la empresa, su proyección en el futuro y los valores que sustentan sus acciones, a partir de la ejecución de dinámicas grupales.

Para definir la Misión y la Visión de Construcciones NSG se involucró a todo el personal en una actividad fuera del horario de trabajo, la cual estuvo conformada por cuatro acciones:

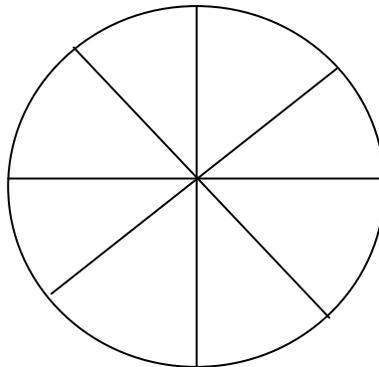
- 1.- Dinámica "rompe-hielo"
- 2.- Dinámica de levantamiento de la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) de Construcciones NSG.
- 3.- definición de la Misión, Visión y Valores personales para su posterior adaptación al contexto organizacional.
- 4.- Dinámica de cierre y compromiso.

1.- Dinámica de Rompe-hielo: Dividir la torta en ocho partes.

Esta dinámica pretendía mostrar de manera sencilla que puede haber más posibilidades de las que la gente ve a primera vista para abarcar una situación. Básicamente se pretendía ampliar la visión de los participantes para las dinámicas siguientes que exigían ver más allá del entorno inmediato.

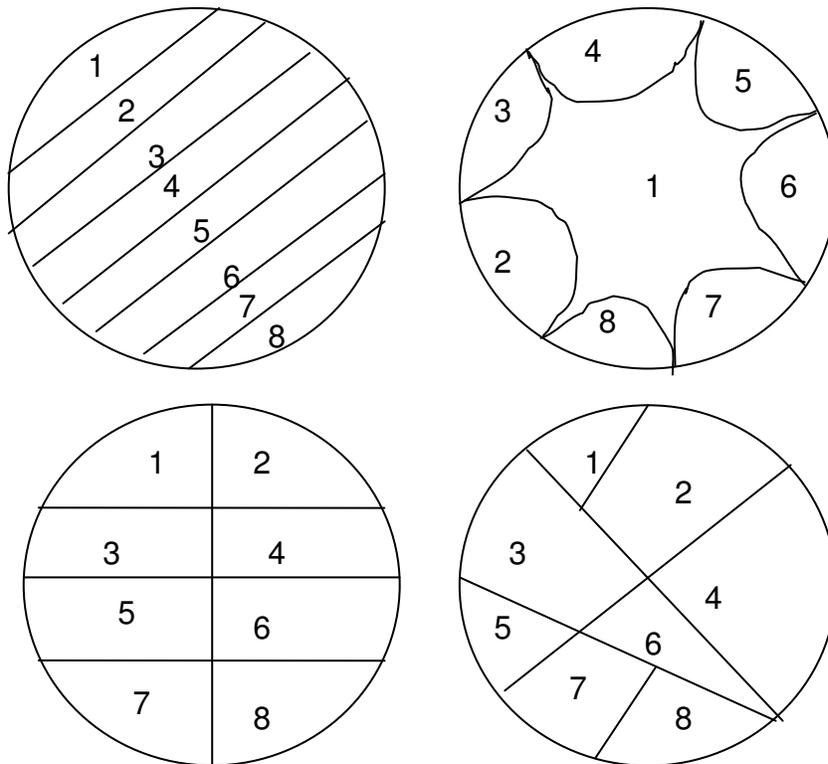
La dinámica de la torta consistió en colocar varios pliegos de papel bond en la pared, cada uno de ellos con un gran círculo vacío dibujado; los participantes debían pasar a la pared uno por uno y dividir la torta (círculo) en ocho partes, con la condición de no repetir la misma división realizada por otros.

En esta dinámica cada uno hizo uso de su habilidad para ingeniar varias maneras de dividir la misma torta en ocho pedazos de distintas formas. Luego de la división tradicional partiendo del punto central de la torta, tal como se muestra en la figura siguiente:



Fueron surgiendo diferentes figuras que exigieron el esfuerzo de los restantes para no repetir las figuras realizadas, de ello uno de los trabajadores al llegar su turno expresó su imposibilidad de plantear una forma diferente de realizar el ejercicio, que posteriormente finalizó.

Esta actividad permitió a los trabajadores ir más allá del enfoque tradicional de abordar las situaciones dado lugar a soluciones imaginativas, como las que se muestran a continuación.



Cerrada la observación y la demostración, los consultores explicaron cómo es posible tener diferentes visiones o perspectivas de una misma situación, y traspolándolo a la empresa se pidió que traten de ampliar siempre su perspectiva al evaluar una situación.

2.- **Dinámica de levantamiento de la DOFA:** usualmente esta dinámica es empleada en la fase de diagnóstico organizacional para levantar información acerca de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa. Sin embargo, en esta oportunidad se realizó como herramienta para ubicar a los trabajadores en el contexto real de la organización y facilitar el desarrollo de la actividad siguiente en la que tendían que visualizar un estado futuro mejor (visión) teniendo consciencia del estado actual.

Es importante acotar que existía una amplia brecha entre el nivel educativo de los participantes, con predominio de niveles bajos, por lo cual se hizo necesario abordar esta dinámica con preguntas sencillas acerca de cada aspecto de la matriz las cuales fueron respondidas a través de una tormenta de ideas.

Durante cada una de las etapas del levantamiento de la DOFA un consultor realizaba el proceso de facilitación mientras que el otro le brinda apoyo en la transcripción de todas las ideas que surgieron de las preguntas realizadas, plasmándolas en pliegos de papel bond pegados en la pared, bajo la condición de que las ideas allí escritas eran producto del consenso de todos.

Las Fortalezas se analizaron con preguntas directas acerca de aquellas actividades, procesos, características de Construcciones NSG que deberían seguir así porque hasta ahora han resultado de una manera adecuada y han orientado al éxito de la empresa.

De la tormenta de ideas planteada surgieron las siguientes fortalezas:

1. Experiencia en el área demostrada por los trabajos exitosos realizados.
2. Una flota de vehículos renovada.
3. Disposición del Director y los trabajadores de la organización a presentarse como una empresa sólida, utilizando para ello procesos de consultoría y asesoría organizacionales.
4. Compenetración entre los trabajadores de la empresa.
5. Disponibilidad inmediata ante cualquier solicitud del cliente.

En el mismo orden, la actividad continuó evaluando los aspectos que pueden y deben mejorar, para conformar las debilidades de la empresa:

1. Pocas cuadrillas de personal (actualmente).

2. Poco entrenamiento formal.
3. Falta de procesos establecidos.
4. Ausencia de una sede física formal de la empresa.
5. Poca identificación del personal con la organización.

El mismo proceso se repite con las debilidades de la competencia que aumenta el éxito de la empresa, para levantar en esta ocasión las "Oportunidades" de la compañía en el mercado:

1. La competencia no cuenta con personal capacitado.
2. Aumento de la demanda de servicios.

Finalmente se abordaron las características del exterior que pueden afectar el éxito empresarial de Construcciones NSG, plasmando las "Amenazas" del mercado hacia la empresa:

1. Distribución del trabajo entre muchas subcontratistas.
2. Relaciones débiles entre el Director de Construcciones NSG y Administrador de contratos del cliente.

Completada la matriz DOFA se pidió a todos leerla, para chequear si existía alguna sugerencia adicional antes de cerrar esta actividad. Un receso de 10 minutos permitió en este momento la interacción entre los trabajadores y un descanso para entrar a definir la Misión y Visión de la empresa.

3.- Levantamiento de la misión y visión de la organización: Se abrió explicando a cada uno de ellos la definición de visión, repartiendo un material de apoyo explicativo del tema. Seguidamente, se les repartió a cada uno de los empleados una hoja en blanco con bolígrafos para que escribieran como se ven a ellos mismos en un lapso prudencial de tiempo, es decir, la indicación es "Escriban

su visión de vida” para lo cual se les otorgó alrededor de ocho minutos. Describas las visiones de vida, cada uno de ellos la compartió voluntariamente con el grupo.

La misma actividad se realizó para la misión personal. Adicionalmente, se le solicitó a un participante explicar las diferencias entre su visión y misión de vida. La discusión se extendió dándole el sentido y la importancia de tener claro los objetivos de vida de cada quien, fue un momento de desahogo de los empleados, surgiendo comentarios como:

“...uno se levanta, trabaja, se acuesta y a veces no sabe por qué lo hace, en esta actividad recordamos el porqué”

“... es verdad que uno debe tener claro porqué hace las cosas y hacia dónde va”

Seguidamente se les entregaron nuevas hojas en blanco a los trabajadores a fin de escribir la visión y la misión de Construcciones NSG, para lo cual contaron diez minutos. Finalizado el tiempo cada uno leyó su definición y se buscó a través de la discusión, un consenso de misión y visión en el cual se identificasen todos.

En esta fase surgieron ideas comunes tales como: “empresa de servicio”, “servicios de electricidad”, “servicios de obras civiles”, “dar soluciones”, “la importancia de los clientes”, basadas en las cuales se fijó una misión y visión organizacional compartida por todos los participantes.

Originalmente estaba planteado levantar abiertamente los valores organizacionales en consenso, pero la evolución de la actividad llevó a cambiar el planteamiento, dejando los valores como actividad de consulta personal con el Director de la empresa, apoyado por las percepciones recogidas en el desarrollo del diagnóstico e intervención.

4.- Dinámica de Cierre: tejido de la red

Para concluir esta intervención, la dinámica de cierre tuvo como finalidad mantener la energía en niveles altos dentro del grupo y utilizar una sencilla técnica de equipo

para sintetizar los eventos de la jornada y reafirmar la importancia de trabajar juntos en pro de la consecución de los objetivos.

En esta actividad, los miembros de la empresa se colocaron de pie formando un círculo. A uno de ellos se le entregó un rollo de pabilo para que fuese pasado a cualquier otro miembro del círculo, manteniendo tenso el extremo de su parte. En este traspaso se indicaban tres momentos:

- 1.- Al recibir el pabilo debía decir "tómalo"
- 2.- De inmediato una palabra que expresara cómo se sentían en ese momento.
- 3.- Al pasar el pabilo debía decir "pásalo"

Cada persona recibió en tres oportunidades el pabilo, manteniendo sus puntas siempre tensas. Terminada la etapa de "pasar" y "recibir" queda dentro del círculo una tela de araña gigante siempre que están tensas las puntas de los pabilos.

Seguidamente se les indicó dar un paso al frente para que visualizaran que la telaraña se pierde en medio del círculo a falta de tensión para estar firme. En analogía con el comportamiento organizacional, se requiere que cada trabajador aporte su trabajo para mantener en pie a la organización, estar orientado a ese fin y teniendo claro a dónde va y porqué lo hace.

Terminadas las dinámicas y las entrevistas se documentó la información recolectada y se le entregaron los siguientes resultados al cliente:

MISION: *Ser un canal de soluciones ante las necesidades de nuestros clientes en áreas técnicas relativas a electricidad, telecomunicaciones, obras civiles y afines; brindando un servicio oportuno, de calidad y con altos niveles de rendimiento.*

VISION: Crecer y diversificarnos dentro del mercado de electricidad, telecomunicaciones, obras civiles y afines, convirtiéndonos en una de las veinte mejores compañías del ramo a nivel nacional en el transcurso de los próximos diez años.

Tercera Intervención: Levantamiento de los Valores organizacionales y los objetivos de Construcciones NSG

Por el nivel educativo de los trabajadores este tema se trató en una reunión directa con el Director de la organización, en la cual se le extrajo los objetivos de la empresa y los valores organizacionales.

Una vez clarificados los conceptos se plasmaron los objetivos en una hoja analizando cada uno de ellos para que las propuestas fueran realistas.

El primer paso fue establecer el período de tiempo en el cual se realizaba la proyección de los objetivos; por tratarse de una compañía pequeña, ubicada en una economía cambiante las metas se establecieron a corto plazo, tomando como referencia de ejecución un año calendario.

Se realizaron preguntas iniciales y en cada planteamiento fue seguido de interrogantes más específicas, respaldado por cálculos que permitieran al cliente concienciar el significado de cada objetivo y la seriedad con la cual éstos debían ser tratados. Las preguntas más resaltantes fueron:

¿En qué posición del mercado pretende estar Construcciones NSG en un año?
¿Cómo? ¿Por qué?

¿Cuántos clientes desea tener la empresa en un año?, ¿Por qué?, ¿Cómo hacerlo?

¿Cómo se vería la estructura organizacional de la compañía en un año?

¿Qué proyectos tiene Construcciones NSG para el año entrante?

¿Cuáles de esos proyectos son viables en un año?

¿Cuánto pretende facturar la empresa a finales del año?.

¿Cómo se pretende establecer los procesos de captación de personal?

El rol del consultor fue debatir cada respuesta solicitando cálculos reales que avalaran la factibilidad de cada planteamiento. Dentro de esos debates se establecieron montos actuales pagados por conceptos de nómina, vehículos, viáticos, viajes, equipos, servicios, etc. Se evaluaron los tiempos requeridos, los esfuerzos en horas/ hombre, la disponibilidad de espacios y condiciones generales que afectarían los cambios planteados.

Realizados cada uno de los cálculos y lograda la consciencia del cliente, se plasmaron los objetivos anuales definitivos como siguen a continuación:

1. Establecer controles, manuales y procedimientos.
2. Contar con dos clientes principales: INTELEC y CEMPRI.
3. Tener al menos cinco proveedores de material operativo.
4. Otorgar un entrenamiento formal a cada trabajador como mínimo.
5. Adquirir un vehículo adicional.
6. Contar con una plantilla de personal de seis cuadrillas de dos trabajadores cada una.
7. Tener una estructura de diecisiete empleados en total: Un Administrador, dos Ingeniero supervisor, dos analistas, doce técnicos.
8. Contar con una facturación mensual de Bs. 200.000.000,00 mínimo
9. Contar con una facturación anual e Bs. 2.4 millones

Planteados los objetivos se le dieron lineamientos al cliente para que en función de sus metas, determinara planes de acción que fueran del conocimiento de toda la organización.

Los Valores Organizacionales fueron percibidos en el proceso de diagnóstico y parte de las intervenciones, pero se hizo necesario discutirlos y conversarlos para que representaran realmente la cultura organizacional. Para levantar los Valores Organizacionales se le plantearon al Director preguntas orientadas a evaluar cuáles eran esas características éticas y morales que definían a la empresa. Dentro de los aspectos evaluados estaban:

¿Qué imagen desea dar Construcciones NSG a sus clientes?, ¿Qué característica quiere mostrar como resaltante?

¿En qué creen los trabajadores de Construcciones NSG cuando se refieren a su ambiente laboral?

¿Cómo ves la cultura de Construcciones NSG?

¿Qué hay en común entre los miembros de la organización cuando están trabajando?

¿Qué buscas en un trabajador cuando lo contratas?

¿Con qué cosas te identificas?

¿Con qué cosas se identifica cada uno de tus trabajadores?

¿Hacia dónde quieren ir como organización?

Finalmente se determinaron seis valores que describen la cultura organizacional de Construcciones NSG:

Trabajo en equipo: Como un equipo homogéneo mostramos compenetración, empatía y unión entre quienes lo integramos, evidenciándolo en la sinergia generada en cada labor realizada.

Orientación al Servicio: Realzando la importancia de nuestro cliente, brindamos disponibilidad y respuestas inmediatas con la flexibilidad y aperturas al cambio requeridas para adaptarse a las solicitudes del mismo.

Calidad: Nos evaluamos en cuanto al producto terminado y a las normas y procesos que deben seguirse para alcanzarlo; buscamos crecer organizadamente y cumplir con cada exigencia técnica de nuestro cliente.

Iniciativa: Analizamos cada situación, la resolvemos de manera oportuna con los recursos disponibles y utilizamos esta información para prevenir posibles errores.

Honestidad: llevamos como estandarte la sinceridad y transparencia del equipo, así como la responsabilidad adquirida ante situaciones críticas.

Confiableidad: Satisfacemos a nuestros clientes ofreciéndoles alternativas oportunas, seguras y viables ante sus requerimientos, que se traducen en un servicio eficiente.

Esta Información fue documentada y entregada junto a la misión y visión en una presentación que sería de apoyo al cliente en una reunión de ventas de sus servicios a un cliente de magnitud importante.

Cuarta Intervención: Incrementar la Identificación del trabajador con la empresa.

La identificación organizacional fue tratada en un extramuro que tuvo lugar el día sábado 10 de diciembre de 2005 en un parque de la ciudad, con una duración aproximada de seis horas.

La planificación fue importante en la preparación del extramuro, requirió de un esfuerzo logístico y de diseño, desde la coordinación de las actividades y materiales necesarios hasta los refrigerios y el almuerzo de los participantes.

La intervención fue estructurada de la siguiente manera:

1.- Dinámica de Rompe-hielo: Mantener a la empresa en el aire

Tres parejas colocadas equidistantes una de la otra tendrían que sostener cada una de ellas, un trozo de tela con una pelota encima de ella. El objetivo era pasar su pelota de su tela a la tela de la otra pareja siguiendo la dirección de las agujas del reloj. Cada pelota tenía escrita una de las tres letras que conforman el nombre de la empresa "N", "S", "G" respectivamente. Las condiciones establecidas incluían:

- 1.- Deben pasarse las tres pelotas de manera simultánea.
- 2.- Las pelotas no pueden caer al piso (la empresa no puede caer).
- 3.- La distancia entre las parejas la decide el facilitador, así como el cliente contratante impone las condiciones.

Se brindó la oportunidad de diseñar una estrategia y hacer un par de pruebas antes de comenzar.

Iniciada la actividad se desarrolló de una forma muy animada, los participantes pusieron todo su empeño pero aun así se realizaron varios intentos fallidos antes de lograr el objetivo. Alcanzada la meta por primera vez se realizó una pregunta para la siguiente etapa: "¿en cuántos intentos lo lograrían esta vez?", manteniendo la condición que el facilitador decide el espacio entre las parejas. A principio los participantes proyectaban menos intentos de los que podían, sin embargo, evolutivamente perfilaron su estrategia y se enfocaron más en la cantidad de intentos reales para lograr el objetivo.

Cerrada la actividad, se realizó la analogía de la misma con el trabajo diario; se enfatizó la importancia de sentirse comprometido con la empresa como con las

pelotas, tomarse un tiempo para analizar la situación y diseñar una estrategia antes de actuar, y cómo esto se refleja en la eficiencia organizacional y el mantenimiento de la empresa en el mercado como las pelotas "en el aire".

Finalizada esta actividad se dio inicio a la siguiente.

2.- Gincana Construcciones NSG.

Esta Gincana estuvo conformada por cuatro estaciones: tres realizadas en forma individual y una en equipo.

El objetivo era construir el nombre de la empresa "Construcciones NSG" en una pared para lo cual cada una de las estaciones generaba una letra o palabra a quien superar la prueba.

Los números 1, 2, 3 y 4 se asignaron por sorteo y cada quien seleccionó uno, ubicándolo de esa forma en la estación correspondiente de la Gincana.

Estación 1: Morder "la manzana"

Se Colocaron dos poncheras en un extremo del parque, una con agua y tres supuestas manzanas y la otra con harina de trigo. La instrucción era correr hasta la primera ponchera y manteniendo ambos brazos en la espalda morder al menos una vez cada "manzana", que eran realmente cebollas, de allí y sin opción de secarse la cara, buscar en la segunda ponchera la primera letra "N", siempre manteniendo ambas manos en la espalda. La letra recuperada con la boca debía ser llevada corriendo hasta la pared y pegarla para comenzar a formar el nombre de la organización.

Se contabilizó el tiempo de manera representativa para comparar la gestión de cada miembro en cada estación.

Estación 2: Malta y pitillos.

Las actividades se plantearon con la intención de mantener activos a los participantes de una manera divertida, por ello la segunda estación tenía como objetivo tomarse una malta para obtener la letra "G". La dificultad era que debía unir tres pitillos consecutivos y tomar a través de ellos. En esta actividad no estaba permitido la participación del resto del equipo, pero si podían brindar sugerencias.

Conseguida la malta se unieron los pitillos y el primer intento generó mucha pérdida de energía del participante por el aire que pierde al succionar a través de los pitillos, mientras tanto el resto de los integrantes de la organización estudiaban cómo mejorar el proceso, y sugirieron minimizar la distancia entre la persona y la malta tratando de colocar lo más adentro posible un pitillo dentro del siguiente.

El desarrollo del ejercicio se llevó casi diez minutos por la dificultad de succionar a través de los pitillos, pero finalmente se agilizó al aplicar la estrategia sugerida y el protagonista de esta estación obtuvo la letra que pegó en la pared junto a la anterior. Hasta ahora en la pared se leía "NS"

Estación 3: A Silbar

Siguiendo el orden determinado inicialmente se le indicaron las instrucciones al próximo trabajador que participaría en el proceso de construcción del nombre de la compañía; esta estación estuvo formada por dos etapas.

Al indicar el tiempo de inicio, la persona debía correr hasta un punto señalado a recibir instrucciones, allí el reto fue colocar la frente sobre un bate sostenido a 90° del piso y girar 10 veces sin despegar la frente, luego correr hasta el consultor de apoyo que lo esperaba a unos 15 metros del punto inicial, para que comiera un paquete de cuatro galletas María y silbar una canción infantil. La dificultad está en lograr silbar, ya que si con el mareo medianamente podría, las galletas en la boca dificultaban la actividad. El resto del equipo le daba ánimo y sugerencias vagas de

cómo comer más rápido y mejor las galletas para silbar. El premio de alcanzar el objetivo parcial fue la letra "S", la cual colocaría en la pared que sostenían las dos anteriores.

Estación 4: La torre eléctrica.

Para cerrar el ciclo de la Gincana se diseñó una actividad de creatividad y trabajo en equipo que consistió en armar una torre eléctrica que debía mantenerse parada sola, utilizando vasos plásticos, paletas de helado y cinta adhesiva (teipe).

La coordinación entre ellos fue inmediata, cada uno tomó una posición que reflejaba su posición jerárquica y activa dentro del trabajo diario. La torre se realizó exitosamente y el premio fue la palabra "Construcciones", la cual colocada en la pared completaría el nombre de la empresa.

Las actividades planteadas buscaban evitar competencias entre los trabajadores evidenciando siempre que existen condiciones que determina el cliente, las circunstancias o la naturaleza del trabajo que no pueden ser manipuladas, pero a las cuales hay que enfrentarse y asumir. El participante de la primera estación por casualidad resultó ser el Director de la empresa lo cual fue excelente para ejemplificar su identificación con el equipo de trabajo y con la empresa. Por su parte el análisis que realizaban todos los participantes en la segunda estación mientras un operativo intentaba tomar la malta fue útil para varias acotaciones:

.- Analizar una situación antes de actuar puede optimizar tiempos, minimizando esfuerzos e incrementando resultados efectivos.

.- Aunque sea una persona quien realiza la acción, todos deben identificarse con la actividad para trabajar en pro de la meta. La definición y el respeto por los roles es tan importante como la ayuda que se le pueda brindar a quien ocupa un rol diferente al de uno mismo.

Por su parte, la actividad del bate (3ra estación) coincidió con una persona que habitualmente marea, a quien no le gusta dar vueltas en el día a día, y en esta ocasión tuvo que hacerlo por la organización, allí se hace énfasis en que ese tipo de conductas en un trabajo desde alturas significativas, en zonas geográfica remotas, u otra condición extrema, requieren tanta identificación organizacional como la que evidenció este trabajador al dar 10 vueltas en el bate por alcanzar las metas organizacionales.

Durante esta actividad se evidenció la responsabilidad que cada uno tiene en una tarea específica que es parte del todo que realiza la empresa.

La hora de almuerzo llegó, y además del tiempo propio de la comida, se convirtió en una hora de esparcimiento y compartir. Los comentarios informales y las conversaciones de este período permitieron confirmar la cobertura de las expectativas y verificar la captación del mensaje de identificación que era la meta de ese extramuro. Se observó que efectivamente el mensaje había llegado, por lo que el grupo estaba preparado para la actividad de cierre, que como es costumbre buscaba mantener en niveles elevados la energía del grupo antes de su partida a casa.

Cierre: La alfombra voladora.

La actividad buscaba afianzar los conceptos expuestos durante el día, una vez más de una manera jocosa, fortaleciendo la utilización de estrategias, las características positivas de cada miembro de la organización, el trabajo en equipo y el uso de herramientas adecuadas para el logro de los objetivos, en resumen, se pretendía recalcar el enfoque de que cualquier meta por difícil que parezca puede lograrse con la participación de todos en la empresa.

Al inicio de la actividad, los participantes contaban con treinta segundos para vestir a uno de los trabajadores con el equipo de Seguridad Industrial. Se buscaba recordarles que ese equipo es parte de sus actividades diarias.

Enfocados en la alfombra, y con uno de los participantes equipado con las herramientas de seguridad se explicó que la empresa en esta ocasión estaba representada por una trozo de tela que era "La alfombra voladora", y la meta era dar un giro radical a la organización, traducido en voltear la alfombra completamente dejando el lado de arriba hacia abajo y viceversa. La dificultad es que como miembros de la empresa ellos debían estar sobre la alfombra mientras realizaban este giro, y como la empresa o alfombra era voladora no podía apoyar ningún pie fuera de ella, entendiendo que la alfombra medía aproximadamente 50 cm. de ancho por 60 cm. de largo. En la cual estaban montados cinco hombres durante el proceso de voltearla.

Los trabajadores iniciaron sin establecer estrategias de acción y negando la posibilidad de alcanzar ese objetivo, luego de un par de intentos fallidos se detuvieron a plantear una estrategia, en ese momento el facilitador permitió a quien tenía puesto el equipo de seguridad quitárselo para eliminar una dificultad. Definieron usar sus características de peso, altura, flexibilidad, fuerza, etc. y se compenetraron de una forma muy exitosa hasta alcanzar la meta de la empresa.

Con esta actividad se confirmó la presencia del trabajo en equipo y relaciones amistosas como fortalezas de la empresa, detectada desde el inicio de la intervención a la empresa.

CAPITULO V. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

Como resultados del proceso de Intervención se puede mencionar:

1. Se logró la ubicación del personal en el contexto real de la empresa, a través del conocimiento de la visión, misión y estructura organizacional, así como de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con que cuentan para lograr las metas.
2. La determinación de los valores organizacionales que sustentan el comportamiento organizacional, le permite al Director tener un patrón claro para evaluar las acciones de su personal, seleccionar los nuevos ingresos, manejar la motivación e identificación de su personal, etc. pues conoce lo que para ellos es importante.
3. La información recabada está siendo empleada por el Director para la presentación de sus servicios a los nuevos clientes potenciales; El Director manifiesta que el poseer una visión, misión, estructura y valores definidos refleja una imagen de organización y rentabilidad a sus clientes.
4. El Director expresa sentirse más centrado porque conoce cuáles son sus metas para el año 2006, lo cual le permite optimizar recursos y energía para su consecución.
5. Se perciben cambios en el personal de la empresa tales como:
 - Están consciente que son la imagen de la empresa, por lo tanto tratan de mantener un comportamiento adecuado al lugar en el que se encuentran.
 - Valoran el esfuerzo del resto de los compañeros en el cumplimiento de sus funciones.
 - Mantienen ordenado el lugar de trabajo.

- Escuchan instrucciones y están centrados en sus funciones.
- Conocen el nombre de la empresa, saben que trabajan para Construcciones NSG y no para Intelec como suponía antes.
- Manifiestan su deseo de ver crecer a la empresa porque saben que en ese sentido mejorará su situación profesional y personal.
- Están abiertos al cambio porque han evidenciado mejoras organizacionales.

Los resultados permiten evidenciar el inicio de un proceso de aprendizaje en el personal de Construcciones NSG, como base de una serie de cambios planificados requeridos para lograr los objetivos organizacionales.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este proceso de consultoría contribuyó al desarrollo profesional de los consultores en virtud que les permitió poner en práctica la gama de herramientas suministradas durante la Especialización de DO. En tal sentido se obtuvo como aprendizaje:

1. El éxito de un proceso de consultoría depende en gran parte del compromiso del cliente, por tal razón, deberá ser realizado en empresas que realmente lo requiera y que aprecien los aportes que este pueda generar.
2. Cada organización tiene características específicas que la distinguen del resto, por lo tanto, no debe ser tratada bajo un único patrón.
3. Es esencial el uso de un modelo organizacional como guía de estudio, pues permite enfocarse en los aspectos importantes a evaluar.
4. Las intervenciones deben tomar en cuenta las características del grupo. Programar dinámicas o extramuros para grupos pequeños conformados sólo por personal de sexo masculino es un reto, ya que muchas dinámicas tradicionales orientadas a la identificación y al trabajo en equipo, sugieren divisiones en varios grupos o trabajos de equipos mixtos, y ninguna de las dos posibilidades estaba planteada para la empresa.
5. La comunicación directa y constante con el cliente contribuye notablemente en el logro de los objetivos de la consultoría.
6. Evaluar la factibilidad y prioridad de las acciones de mejoras, evitando abarcar más de lo posible.
7. El contrato psicológico con el cliente es crítico para el logro de los objetivos, pues ambas partes están claras de lo que necesitan y lo que pueden aportar.

CAPITULO VII. BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, Luís F: El proceso de Consultoría organizacional. Cuba, s/f. Tomado de la página Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/econsultoria.htm>. Fecha de consulta: 22 de enero de 2006.

ARMSTRONG, Michael: Gerencia de recursos Humanos: integrando el personal y empresa. Fondo Editorial. 3ª Edición. Bogotá Colombia, 1991.

BUSTOS, Paulina. Clima organizacional. Tomado de la página Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>. Fecha de consulta: 9 de diciembre de 2005.

CASTREJÓN MENDOZA, Dora Luz: El Desarrollo Organizacional. Una visión para el cambio. Tomado de la página Web <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/C/Castrejon%20Dora-Vision%20cambio.htm>. Fecha de consulta: 28 de agosto de 2005.

CLAURE, Mariana y BÖHRT, Mario. Tres dimensiones del Compromiso Organizacional: identificación, lealtad y membresía. Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Tomado de la página Web: [http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.1/Tres%20Dimensiones%20del%20Compromiso%20\(Resumen\).htm](http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.1/Tres%20Dimensiones%20del%20Compromiso%20(Resumen).htm). Fecha de consulta: 1 de diciembre de 2005.

DURAN ACEVEDO, Paulo: Desarrollo Organizacional. Universidad de Los Lagos Sede Valparaíso. Tomado de la página Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm>. Fecha de consulta: 19 de septiembre de 2005.

FEREGRINO, Azucena: Consejos para una clara definición de la misión empresaria. 2002. Tomado de la página web:

<http://www.mujeresdeempresa.com/management/management020503.shtml>. Fecha de consulta: 22 de enero de 2006.

FRENCH, W y Bell C.: Desarrollo Organizacional: Aportaciones de la Ciencia de la Conducta para el mejoramiento de la organización. Prentice-Hall. Quinta Edición. México, 2000.

GNASS, Burkhard: Técnicas de Intervención en Procesos de Cambio Organizacional. Ecuador, 1998. Tomado de la página Web: <http://amauta.org/pelf/Gnass.html>. Fecha de consulta: 22 de enero de 2006.

GONÇALVES, Alexis: Dimensiones del Clima organizacional. Tomado de la página Web: <http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>. Fecha de consulta: 9 de diciembre de 2005.

JENNINGS, Victoria y otros: Análisis del Contexto Organizacional para el Logro de una Interacción Positiva entre el Cliente y el Proveedor: Un Desafío para el Liderazgo en la Salud Reproductiva. Publicación No.1 Vol 1, 2000 del Grupo de Trabajo de USAID para Optimizar el Acceso y la Calidad de Atención. Tomado de la página Web: http://www.maqweb.org/maqdoc/spanish/spanish_1.doc. Fecha de consulta: 5 de septiembre de 2005.

LÓPEZ, Evelin: Objetivos organizacionales. Tomado de la página Web: <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>. Fecha de consulta: 22 de enero de 2006.

MARTINEZ, Luis: Clima Organizacional. Tomado de la página Web: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>. Fecha de consulta: 9 de diciembre de 2005.

NEWEN, Meli: Modelo de observación y planificación de una organización Mapuche en un contexto intercultural. Tomado de la página Web: http://www.mapuexpress.net/images/publications/26_8_2005_1_22_1_1.doc. Fecha de consulta: 20 de septiembre de 2005.

RODRÍGUEZ, Darío: Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile, Sexta Edición, Santiago Agosto 2004. Tomado de la página Web: <http://uchiledipcdо.blogspot.com/archive/2005/08/28/d-rodriguez-cap-6-el-grupo-de-diagnóstico.html>. Fecha de consulta: 20 de septiembre de 2005.

STEPHEN, Robbins: Comportamiento organizacional: Teoría y Práctica. Prentice Hall Hispanoamericana. 7ª edición. México. 1994.

UCh RR.HH. La estructura organizacional. Tomado de la página Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>. Fecha de consulta: 22 de enero de 2006.

UNIVERSIA: Dinámica de Grupos. Tomado de la página Web: http://empleo.universia.es/contenidosHTML/seleccion/dinamica_grupo.htm. Fecha de consulta: 9 de noviembre de 2005.

ANEXO A. PLANIFICACION DEL DIAGNOSTICO CORGANIZACIONAL

Octubre		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	
24	Clase/ Asesoría experta	25	Revisión del diagnóstico y sus propuestas	26	Entrevista con el cliente para discutir las propuestas a realizar	28	Revisión bibliográfica y documentación metodológica	29	Preparación de la Dinámica de Misión y Visión de NSG Constructores
31	Clase/ Asesoría experta								

Noviembre		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo		
1		2	Elaboración de propuesta económica al cliente	3	Revisión bibliográfica y documentación metodológica	4		5	Dinámica de Misión y Visión de NSG Constructores	
3	Clase/ Asesoría experta	8		9	Reunión con el cliente para levantar Misión y Visión de Alimentos CERI	10		11	Documentación del proceso	
14	Clase/ Asesoría experta	15		16		17	Revisión bibliográfica y documentación metodológica	18	Documentación del proceso	
21	Clase/ Asesoría experta	22	Investigación de proveedores de uniformes	23		24		25	26	Conversación con el cliente: avances del proceso
28	Clase/ Asesoría experta	29		30						

Diciembre		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo		
					1	2		3	4	Dinámica de Identificación Organizacional (extramuro) Propuesta de concurso de logotipo
5	Clase/ Asesoría experta	6	Documentación de la dinámica	7		8		9	10	Documentación del proceso
12	Clase/ Asesoría experta	13		14	Evaluación del concurso	15		16	17	Cierre del concurso de Logotipos
19		20		21		22	Revisión bibliográfica y documentación metodológica	23	24	Selección del logotipo ganador
26		27		28	Conversación con el cliente: avances del proceso	29		30	31	

Enero		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo		
								1		
2		3		4	Documentación	5		6	7	Realización de franelas y bordados de Logotipo
9		10		11		12		13	14	
16		17		18		19		20	21	Entrega de franelas y cierre de la consultoría con el cliente
23		24		25		26		27	28	
30	Entrega de Consultoría de Cambio en la Especialización de D.O.									

ANEXO B. CÁLCULO DE LA PROPUESTA ECONOMICA

Tabla 1

	Consultor 1	Consultor 2
Actividad		
Afinamiento del proyecto	4	4
Taller de misión/ visión/ valores	4	4
procesos	8	8
diseño de estructura	8	8
Análisis de resultados	8	8
Realización de informe	16	16
taller grupal motivac/compromiso	8	8
Total Horas	56	56

Tabla 2

	Horas	Bs/h	Total
Consultor 1	61	80000	4880000
Consultor 2	61	80000	4880000
Total de horas	122	160000	9760000

Tabla 3

Consultor	Horas	Bs/horas	Valor consultor	Gastos administrativos	Gastos sociales	Gastos bruto	% de ganancia	Total	Factor
Consultor 1	61	80000	4880000	976000	1952000	7808000	2342400	10150400	1,9
Consultor 2	61	80000	4880000	976000	1952000	7808000	2342400	10150400	1,9

Total parcial 10.150.400,00 Bs

Tabla 4

Consultor	Movilización
Consultor 1	60000
Consultor 2	60000
Total Gastos por movilización	120000

Total consultoría 10.270.400,00 Bs
