U4133

AAU4133

TESIS
DO2002
C32

Universidad Católica Andrés Bello
Dirección General de Estudios de Postgrado
Postgrado en Desarrollo Organizacional

Diagnóstico Organizacional para la Reestructuración de la empresa Otecnagua SRL.

Autora

Ana Carrasquero

Septiembre de 2002

A mi mamá por permitirme hacer
de su empresa
un marco de estudio, reflexión
y crecimiento

Agradecimientos

A todo el personal de Otecnagua por brindarnos un espacio de su tiempo para poder realizar el proyecto.

A Ricardo Petit por su guía y apoyo.

Introducción

I.- Justificación y Planteamiento del Problema 1

II.- Objetivos y Alcance del Proyecto 1

2.1 Objetivo General 1

2.2 Objetivos Específicos 2

2.3 Alcance del Proyecto 2

2.4 Delimitación del Proyecto 2

2.5 Productos Finales 3

III.- Presentación de la Empresa 4

3.1 Resumen Histórico 4

3.2 Servicios y Actividades 5

3.3 Organización actual 7

IV.- Metodología General 8

V.- Marco Teórico 10

5.1 El ABC de las Organizaciones 10

5.1.1 Puntos de Vista 10

5.1.2 Cada quien en su lugar 11

5.1.3 Comprendiendo el Sistema Organizacional 15

5.1.4 La Cultura Organizacional tiene amigos a montones 18

5.1.5 Organizaciones en Crisis 22

5.1.6 Organización precavida vale por dos 23

5.1.7 Planificando el Futuro 25

5.2 Apostando al cambio 30

5.2.1 El cambio, un mal necesario 30

5.2.2 ¿Planificar el cambio? 31

5.2.3 El Proceso de Consultoría 33

5.2.4 Hagan sus apuestas 37

VI.- Diagnóstico 39

6.1 Análisis DOFA 39

6.1.1 Conceptualización 39

6.1.2 Metodología para el Análisis DOFA de Otecnagua 41

6.2 Perfil Organizacional 44

6.2.1 Coceptualización 44

6.2.2 ¿Qué se midió? 45
6.2.3 ¿Por qué? 46
6.2.4 ¿Para qué? 46
6.2.5 ¿Cómo se determinaron las dimensiones Evaluadas? 46
6.2.6 ¿Dimensiones Evaluadas? 49
6.2.7 Forma del Instrumento 50
6.2.8 Confiabilidad 52
6.2.9 Validez del Instrumento 53
6.2.10 El Instrumento 54

6.3 Levantamiento de Puestos y Funciones 56
6.3.1 Conceptualización 56
6.3.2 Metodología para el Levantamiento de Puestos Otecnagua 59
6.3.3 Instrumento de Análisis de Puestos 61
VII.- Resultados del Diagnóstico 64

7.1 Análisis DOFA 64
7.1.1 Temas Urgentes 65
7.1.2 Temas Importantes 65

7.2 Resultados Perfil Organizacional 66
7.2.1 Resultados Perfil Organizacional 66
7.2.2 Dimensión Estructura-Comunicación 67
7.2.3 Dimensión Recompensas 67
7.2.4 Dimensión Desarrollo 68
7.2.5 Objetivos de Otecnagua a 3 años 69
7.2.6 Comparación de Otecnagua con otras empresas del sector 69
7.2.7 ¿Por qué permanecer en Otecnagua? 70
7.2.8 Sobre la reorganización de funciones 71
7.2.9 Las mejores puntuaciones 72
7.2.10 Otros resultados de interés 73

7.3 Resultados Análisis de Puestos 75
VIII.- Recomendaciones 120
IX.- Conclusiones 120
X.- Bibliografía 122
Anexos 125

Introducción

En la última década la realidad social, política y económica que ha vivido Venezuela ha tenido un fuerte impacto sobre la actividad empresarial, afectando principalmente a las empresas familiares, pequeñas y medianas empresas. La apertura de los mercados o globalización y la aceleración del cambio tecnológico han impulsado una competencia que se muestra cada vez más agresiva, y en donde los riesgos, en consecuencia, son mayores. *El cambio es la consigna y la flexibilidad la clave para manejarse en este contexto.*

La tarea no es sencilla, el reto de las organizaciones es adaptarse a los tiempos de cambio para lograr sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo, en donde a los más pequeños les resulta difícil sortear y pasar la ola. La dinámica actual es ágil y variable. La evolución del conocimiento, los cambios tecnológicos, la expansión de las redes de comunicación, y las transformaciones sociales y económicas han ocurrido a tal velocidad que lo que es válido hoy puede no serlo el día de mañana.

Todo cambio supone una ruptura de viejos procedimientos, hábitos y modos de pensar y actuar para instituir nuevos parámetros de acción. En la vida organizacional, desde un elemental punto de vista Darwiniano, sólo existen dos opciones, adaptarse o perecer en el intento, pues en la práctica sólo sobrevivirá el más apto. Ante esta realidad, el panorama para las pequeñas empresas tiende a ser complicado. Es por esta razón que el cambio debe ser asumido, no como una

respuesta a una situación azarosa, sino como un proceso que es posible planificar, aún en un entorno incierto.

Bajo esta premisa, el presente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico de una pequeña organización venezolana, Otecnagua SRL, empresa fundada en 1978, cuyas actividades están dirigidas desde entonces hacia la prestación de un servicio integral de análisis y tratamiento de aguas.

En la actualidad la empresa se encuentra en vías a iniciar un proceso de reestructuración que le permita funcionar más eficientemente y hacer frente a las presiones del entorno. Este proyecto incluye el desarrollo detallado de un diagnóstico organizacional, sustentado en el marco conceptual de la disciplina de Desarrollo Organizacional, que tiene como propósito facilitar a Otecnagua la toma de la decisión más acertada para orientar la reestructuración que se ha planteado.

I.- JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Otecnagua es una empresa ampliamente reconocida en el mercado de Laboratorios de Aguas. Sin embargo, las dificultades económicas y políticas de Venezuela, así como la concentración de capital y responsabilidades en un solo accionista, han hecho que en los últimos 5 años la empresa se dedique exclusivamente a sobrevivir, perdiendo su posición competitiva, en un mercado en el que comienzan a aparecer nuevos actores.

Bajo esta perspectiva, la empresa requiere implementar un cambio organizacional, para pasar de un *estado actual a un estado deseado*, que le permita retomar su lugar en el mercado y optimizar su funcionamiento, para de esta forma garantizar su continuidad operativa. Este cambio supone la reestructuración de las funciones técnicas y directivas de la empresa, así como la definición de un marco estratégico para el desarrollo futuro de sus actividades. Partiendo de esta premisa fue desarrollado el presente proyecto.

II.- OBJETIVOS Y ALCANCE DEL PROYECTO

2.1 Objetivo General

Revisar las capacidades actuales de la organización y realizar un análisis de puestos que permita orientar el proceso de reestructuración de Otecnagua SRL.

2.2 Objetivos Específicos

A) Definir el Análisis DOFA de la organización con el fin de establecer las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades de la organización de estudio.

B) Revisar las capacidades actuales de la organización mediante la aplicación de un Instrumento de medición.

C) Realizar un levantamiento de las funciones que cumplen los colaboradores de la empresa con la finalidad de orientar a la organización hacia el camino más adecuado para llevar a cabo el proceso de reestructuración.

2.3 Alcance del Proyecto

El diagnóstico incluyó la aplicación del Perfil Organizacional para determinar las capacidades actuales de la organización, así como la realización de un Análisis y Descripción de Puestos que permitiera a Otecnagua SRL conocer su situación actual para plantearse, en términos razonables, el posterior proceso de reestructuración.

2.4 Delimitación del Proyecto

Temporal: El diagnóstico previsto en este proyecto se llevó a cabo entre los meses de febrero y agosto de 2002.

Espacial: La implementación del proyecto se limitó a la zona metropolitana de Caracas, en donde se ubica actualmente la sede central de la compañía.

Temática: El esquema de consultoría planteado fue el de *"consultoría de procesos organizacionales"*, que incluye el diagnóstico de la organización partiendo del análisis de la dinámica organizacional.

2.5 Productos Finales

Diagnóstico

A) Análisis DOFA de la organización.

B) Levantamiento de Capacidades Actuales de la Organización (Perfil Organizacional).

C) Análisis de las funciones desempeñadas por los colaboradores.

III.- PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

3.1 Resumen Histórico

Otecnagua S.R.L. es una empresa venezolana, fundada en 1978, cuyas actividades están dirigidas desde entonces hacia la prestación de un servicio integral de análisis y tratamiento de aguas, abarcando la realización de estudios sanitarios integrales de cuerpos de agua, control de calidad de aguas, evaluación de sistemas de caracterización del agua para usos industriales específicos y definición del sistema de tratamiento respectivo, control de playas y piscinas.

En sus inicios, Otecnagua estuvo constituida por tres socios: la Ingeniero Sanitario *Luisa Arismendi Senior*, única accionista actual del negocio; *Manuel Freitas*, Ingeniero Químico y *Omar Vargas*, accionista que trabajaba en el área de tratamiento de aguas. En esta primera etapa, la empresa contaba con el personal mínimo para llevar a cabo sus actividades: un Licenciado en Biología y otro en Química, una Ingeniero Químico y el Captador.

Con el tiempo, la empresa fue adquiriendo nombre en el mercado y ampliando su cartera de clientes, fundamentalmente en el sector privado. Entre los primeros grandes clientes se encontraba el *Country Club, el Club Puerto Azul, y el Club Tanguarena.*

En 1986, para generar una nueva fuente de ingresos, los tres socios establecieron dos empresas más, una para proyectos y construcción de tratamiento de aguas (APROAGUA), y una empresa de servicios (EPTAGUA). De su sede original,

ubicada en Caracas, en la urbanización Los Rosales, la empresa debió mudar sus instalaciones a Piedra Azul (Baruta) debido a la expropiación realizada por el Metro de Caracas para la construcción de la Línea 3 de este sistema de transporte. En este contexto de transición, la empresa fue creciendo y captando nuevos clientes. Posteriormente la empresa se ubicó temporalmente en La Florida, para finalmente radicarse en Las Acacias, en donde actualmente tiene su sede.

La empresa aún conserva su nombre original. No obstante, los socios fundadores vendieron su participación accionaria, y desde el año 1995 Otecnagua quedó en manos de un solo socio, la actual Directora General, Ingeniero Luisa Arismendi.

Petróleos de Venezuela (PDVSA), Cimarrón, Dunes, Isla Bonita, Laguna Mar, Hotel Hilton (en el Estado Nueva Esparta); Bayer de Venezuela, Empresas Polar, Bigott, Metro de Caracas e Inelectra, son algunos de los clientes para los que ha trabajado *Otecnagua* en la última década, empresa integrada en la actualidad por un equipo de *12 personas*, entre Técnicos , Licenciados e Ingenieros.

3.2 Servicios y Actividades

Otecnagua SRL presta a nivel nacional una serie de servicios que pueden ubicarse en cinco grandes renglones:

- Estudios sanitarios de cuerpos de agua.
- Control de calidad de aguas.
- Evaluación de sistemas de tratamiento de aguas (para potabilización y de aguas residuales).

- Caracterización del agua para usos industriales específicos y definición del sistema de tratamiento respectivo
- Control de playas y piscinas.

Estas actividades se desarrollan a través de análisis físico-químicos y ensayos bacteriológicos en muestras de agua, contando para ello con personal *técnicamente calificado.*

- Análisis físico - químico en muestras de aguas envasadas.
- Análisis físico – químico de aguas potables en general.
- Análisis físico – químico en muestras de aguas naturales de cualquier origen.
- Análisis físico – químico de aguas de producción.
- Análisis físico – químico en muestras de efluentes.
- Análisis físico – químico en muestras de sedimentos y suelos.
- Ensayos bacteriológicos en muestras de aguas y suelos.
- Simulación de procesos sistemas de tratamiento de efluentes.
- Estudios sanitarios integrales en los cuales esté incurso el agua.
- Evaluación de desechos generados en la industria petrolera (pozos de inyección, fosas de desechos).
- Evaluación de sistemas de tratamientos de aguas.
- Adiestramiento de personal profesional y técnico en operación de sistemas de tratamiento de aguas.
- Elaboración de proyectos de sistemas de tratamiento de aguas.

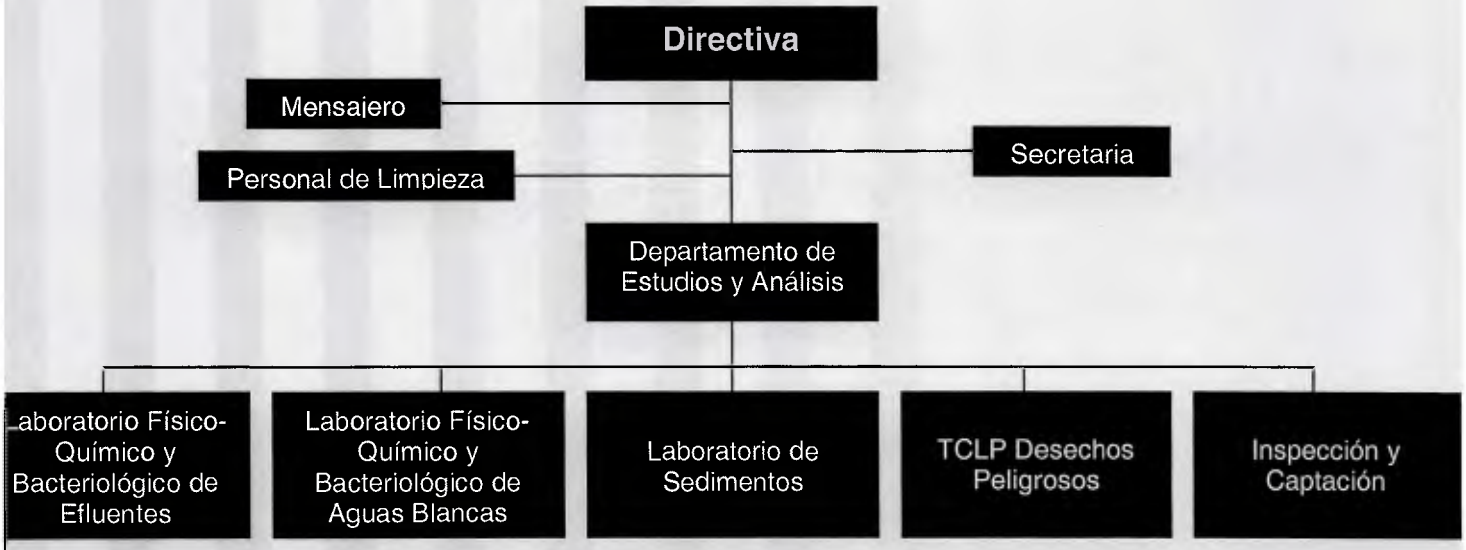
Cuadro # 1 Resumen de Servicios y Actividades realizadas por Otecnagua

Los métodos utilizados para la práctica de los análisis están ajustados a la normativa internacional. Otecnagua cuenta con la aprobación del Ministerio del Ambiente

y de los Recursos Naturales Renovables, y desde 1998, tiene autorización del Ministerio de Sanidad para realizar los análisis físicos, químicos y microbiológicos de las aguas envasadas.

3.3 Organización Actual

La empresa está estructurada actualmente de acuerdo al siguiente organigrama.



Cuadro # 2 Organigrama Otecnagua SRL

IV.- METODOLOGÍA GENERAL

Con la finalidad de llevar a cabo el proyecto se ha definido como marco metodológico el esquema de Investigación-Acción, que es una de las piedras angulares del Desarrollo Organizacional. La Investigación-Acción supone "la recopilación en forma sistemática de datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones recopilando datos adicionales" (French y Bell, 1995: pág. 141). El proceso de Investigación – Acción puede resumirse en las siguientes fases:

1. *Diagnóstico*: Es la primera etapa del Desarrollo Organizacional y se inicia con un inventario de la situación.

2. *Planeación de la acción*: Constituye la planeación de la acción de cambio que permitirá implementar la modificación requerida. En esta etapa se diseñan los métodos de cambio, las secuencias necesarias capaces de enrumbar el desempeño del sistema hacia la dirección deseada.

3. *Implementación de la acción*: etapa en la que se obtiene el compromiso de los participantes y se suministran los recursos necesarios para el cambio

4. *Evaluación*: Etapa que cierra el proceso. El resultado de la evaluación implica la modificación del diagnóstico inicial, lo que supone una revisión y posterior planificación e implementación.

En este caso particular, ***el proyecto se limita a la realización de un Diagnóstico Organizacional.*** Bajo esta perspectiva, los siguientes pasos fueron contemplados como parte de la metodología general utilizada para abordar el proyecto:

- Identificación de un área problema sobre la cual la organización desea emprender alguna acción a través de la utilización del Análisis DOFA.
- La selección de un problema específico y la formulación de una hipótesis que implica la meta y el procedimiento para llegar a ella.
- Diagnóstico de la situación de la organización en referencia al problema que se está planteando, a través de la utilización de instrumentos de medición que permitieron obtener información confiable de parte del personal que labora para la compañía: aplicación del perfil organizacional, entrevistas sostenidas con la Directora General Ejecutiva de la compañía y el levantamiento de funciones del personal.
- Recomendaciones y Sugerencias para la implementación del Cambio.

V.- MARCO TEÓRICO

5. 1 El ABC de las Organizaciones

5.1.1 Puntos de vista

Lawrence y Lorsch (1991) señalan que para comprender el concepto de organización es necesario comprender las necesidades de los hombres y por qué buscan construir organizaciones. "Los hombres, de algún modo, deben encarar su ambiente; al nivel más general, comienzan nuevas organizaciones o contribuyen a las ya existentes, porque de este modo encuentran mejores soluciones para los problemas ambientales que enfrentan " (Lawrence y Lorsch, 1991: pág.3).

Bajo esta premisa, los autores conceptualizan a la organización como "la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente" (Lawrence y Lorsch, 1991: pág. 3).

En este orden de ideas, *Edgard Schein* define a la organización como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (Schein, 1972: pág.14).

Bartoli (1992) explica que la organización puede ser entendida como un *"conjunto organizado",* cualquier grupo de hombres constituidos conscientemente con el propósito de alcanzar un objetivo (Bartoli, 1992: pág.18).

Hall (1996) resume una definición de organización utilizando las concepciones de distintos autores: "Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad" (Hall, 1996 : pág. 33).

Resumiendo se puede decir que la organización funciona a través de una estructura que define las tareas y responsabilidades de los individuos. Ésta cobra vida en la medida en que los individuos interactúan para conformar un sistema cohesionado y orientado hacia un norte: *el logro de los objetivos.*

5.1.2 Cada quien en su lugar

Como se mencionó en el punto anterior, las organizaciones están formadas por un grupo de individuos que trabajan juntos para el logro de objetivos comunes. Cada una de estas personas está ubicada en un lugar determinado dentro de la organización, y a la vez cumple con las funciones y tareas específicas asociadas a la posición que ocupa dentro de la estructura.

22. CONSTRUYA UNA VIDA MEJOR ROBANDO SUMINISTROS DE OFICINA, GRAN LIBRO DE LOS NEGOCIOS DE DOGBERT.

De igual forma, los miembros de la organización se agrupan en Departamentos o Divisiones, que tienen objetivos propios, derivados de los objetivos generales de la institución. La estructura y configuración de la organización, se hacen evidentes a través del Organigrama y forman parte del proceso que Bartoli (1992) denomina como *"acción de organizar".*

Haciendo referencia al concepto de Estructura Organizacional, *Schein* explica que *" las organizaciones son modelos explícitos de actividades humanas, pero no comienzan a funcionar hasta que se han llenado los puestos correspondientes con personas que tienen que cumplir roles específicos y las actividades concretas que se les encomiendan."* (Schein, 1972: pág. 21)

De esta forma, las organizaciones crean una estructura para facilitar la coordinación de las actividades y para controlar los actos de sus miembros. En este sentido, *Robbins* (1999) señala que la estructura de una organización define cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas de trabajo y establece seis elementos clave en los que deben enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su organización:

- *Especialización del Trabajo:* grado en el cual las tareas en la organización se subdividen en puestos separados.
- *Departamentalización:* base sobre la cual se agrupan los trabajos.
- *Cadena de Mando:* línea continua de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta la última posición y aclara quién reporta a quién.
- *Tramo de Control:* número de subordinados que un gerente puede dirigir eficaz y eficientemente.
- *Centralización y Descentralización:* punto de concentración de las decisiones.
- *Formalización:* grado en que los puestos dentro de la organización se hallan estandarizados.

Por otra parte, si bien es cierto que la estructura es parte de la arquitectura organizacional, una organización va más allá de la representación gráfica del organigrama y es realmente un sistema complejo en el cual intervienen diversos factores.

Así lo explica Marcel Antonorsi Blanco (1995), autor que resume los elementos, que además de la estructura, forman parte del complejo sistema organizacional:

Estrategias

Acciones que emprende una organización para actuar en función del logro de sus objetivos, teniendo presente sus condiciones internas y los factores del entorno.

Procesos

Conjunto de actividades diseñadas y ejecutadas de forma coordinada para el logro de los objetivos. Los procesos constituyen la manera como la organización realiza su trabajo productivo para la obtención de un bien o servicio.

Sistemas Gerenciales

Son las modalidades que utiliza la organización para manejar la variedad de asuntos que tiene que resolver para su funcionamiento. Dentro de estos sistemas se encuentran los sistemas de planificación, de presupuesto, administrativos, de información, de control.

Colaboradores

Los colaboradores de una organización están representados por el conjunto de sus miembros, es decir por el personal que trabaja dentro de la organización. Ellos forman parte de la realidad social y humana de la organización, como ente que los agrupa para el logro de un fin.

Liderazgo

Viene a ser la sensibilidad que debe caracterizar a todo gerente con relación a las personas y a los objetivos de la organización. La gerencia, en su rol de liderazgo, tiene el papel de orientar, dinamizar y guiar al componente humano de la organización.

Valores

Son el conjunto de principios y creencias que orientan a los miembros de la organización y que dirigen su acción. Estos valores forman parte de la cultura organizacional que define los modos y formas de "ser y hacer" organizacionales.

Infraestructura

Representada por los elementos materiales necesarios para el funcionamiento de la organización como lo son : los edificios, las instalaciones, terrenos y equipos.

Elementos humanos, de interacción y físicos, forman parte del complejo mundo organizacional, en donde la premisa de la arquitectura organizacional debe ser la flexibilidad que permita a la organización ajustarse a las demandas crecientes de un entorno cambiante y altamente competitivo.

5.1.3 Comprendiendo el Sistema Organizacional

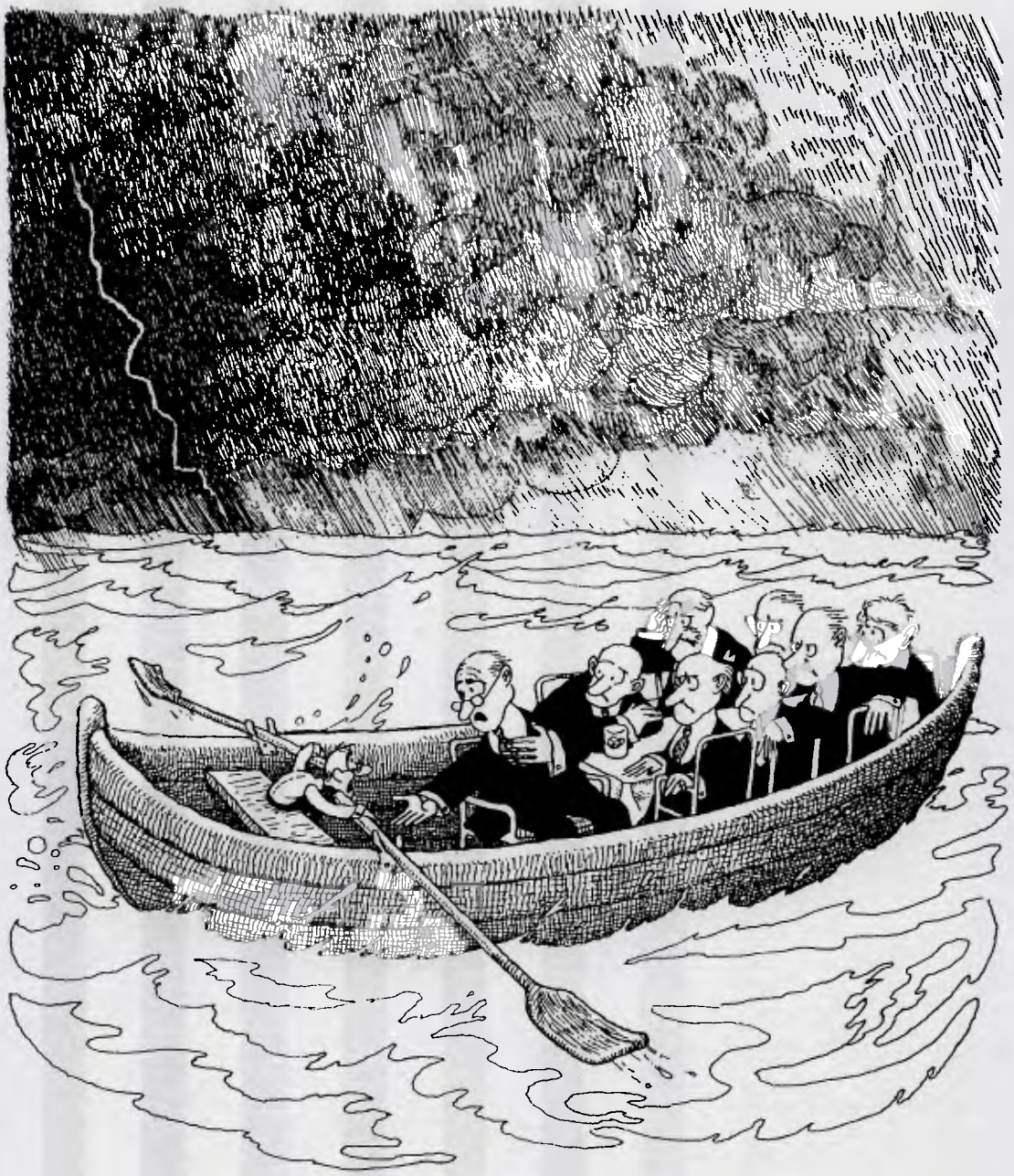
La *Teoría Organizacional de Sistemas* concibe a la organización como un sistema conformado por una serie de elementos físicos y humanos interrelacionados. La orquestación de cada una de estas partes conducirá a la obtención de un máximo desempeño, y en consecuencia, al logro de los objetivos de la organización.

Sobre este particular, *Schein* (1972) señala que la organización es un sistema transformador de energía que se halla en una interacción constante con su medio ambiente, recibiendo material bruto, personas, energía e información y transformando o convirtiendo estos elementos en productos y servicios que se exportan hacia el medio ambiente.

Entendiendo que la organización intercambia energía con el ambiente que la rodea, se puede hablar de las organizaciones como *sistemas abiertos.* Así lo plantean Katz y Kahn (1993): *"las organizaciones son sistemas francamente abiertos, porque el insumo de energía y la conversión de la producción en insumos energéticos adicionales, están constituidos por transacciones entre la organización y su ambiente."* (Katz y Kahn 1993: págs. 16-17)

Por otra parte, la interacción humana hace que las organizaciones sean consideradas *sistemas sociales* (Katz y Kahn, 1993) formados por un grupo de personas que interactúan para la consecución de un fin, cuyos principales componentes son:

- Los Papeles: que describen las formas específicas de conducta asociadas con determinadas tareas.
- Las Normas: expectativas generales de carácter obligatorio para todos los que se desempeñan en un sistema o subsistema.
- Los Valores: justificaciones y aspiraciones ideológicas generalizadas.



– ¡¡¿CÓMO QUE NO REMA MÁS?!!..¡¡ME EXTRAÑA, FERNÁNDEZ!!!..
¿¿ESTAMOS O NO ESTAMOS TODOS EN LA MISMA BARCA??

Igualmente, dentro del gran sistema que es la organización, existen una serie de partes que lo integran denominadas *Subsistemas de la Organización.* De Greene (1989) plantea que en la organización moderna existen una serie de subsistemas que interactúan de forma dinámica:

a) Subsistema Social: formado por los aspectos colectivos de la conducta humana. Incluye las relaciones interpersonales, las labores y el desempeño interdependiente.

b) Subsistema Tecnológico: se refiere a los aspectos colectivos de las máquinas y sus características auxiliares y de apoyo, sus métodos de empleo, etc.

c) Subsistema Psicológico: comprende, a nivel individual, las necesidades, motivaciones, emociones, personalidad, valores, actitudes, creencias, percepciones, habilidades intelectuales, patrones aprendidos y pensamiento creativo de los miembros de la organización.

d) Subsistema Político: formado por las estructuras, los recursos y las posibilidades de apoyo que fomentan y facilitan el uso y el acrecentamiento del poder y la influencia, los papeles que se crearon para tales efectos y la gente que por el momento desempeña esos papeles.

De esta manera, la organización está compuesta por subtotalidades que interactúan y unen sus esfuerzos para llevar a cabo una tarea, en beneficio del grupo y de la organización como sistema que las abarca.

5.1.4 La Cultura Organizacional tiene amigos a montones

En el punto anterior se destacó el hecho de que las organizaciones funcionan como sistemas sociales, integrados por personas que interactúan en función de un objetivo. Como resultado de esa interacción se generan vivencias y experiencias, valores, modos de hacer las cosas, que van configurando la llamada cultura orga-

nizacional, que lejos está de poder ser plasmada en un organigrama. La cultura organizacional se vive más no se decreta

Stephen Robbins (1999) define la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos entre sus miembros que distingue a una organización de las otras y habla de siete características básicas que captan la esencia de la cultura de la organización:

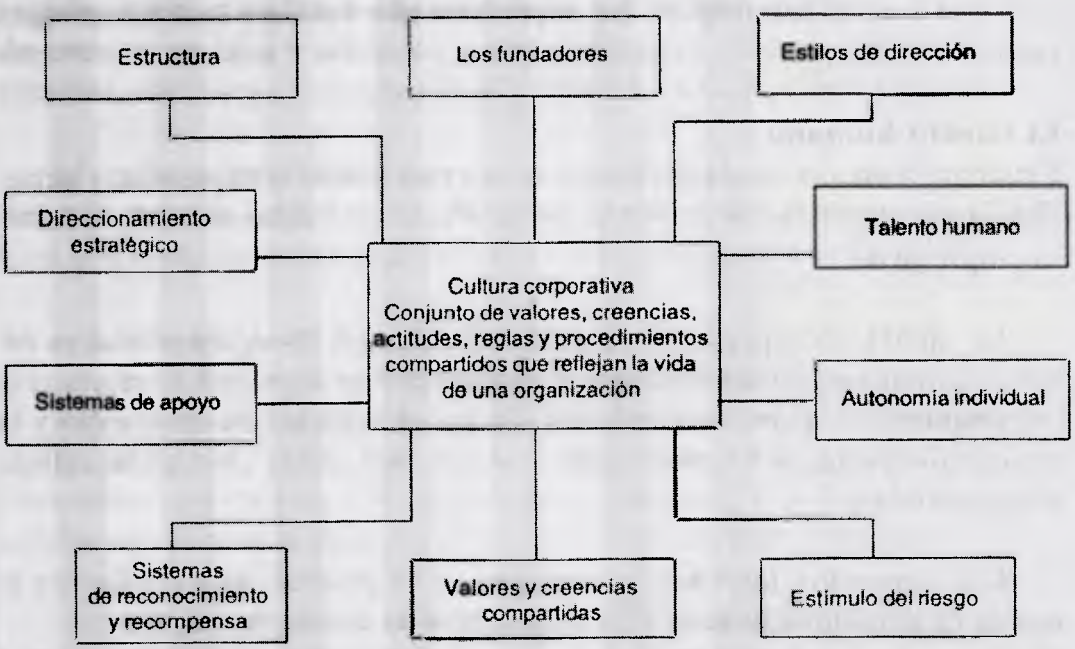
- Innovación y toma de riesgos: el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.
- Atención al detalle: el grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- Orientación a los resultados: el grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.
- Orientación hacia las personas: el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
- Orientación al equipo: el grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.
- Energía: el grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.
- Estabilidad: el grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo en contraste con la insistencia en el crecimiento.

William Ouchi (1982) autor de la llamada Teoría Z, plantea que las organizaciones deben contar con una filosofía que parte del conjunto de valores y creencias fundamentales que son homogéneas entre sí desde el punto de vista interno y congruentes con las realidades externas del mercado económico y social. Bajo esta idea, la filosofía ayuda a la empresa a mantener un sentido de unidad y coordinación entre los individuos que comparten una cultura en común. Así lo visualiza Ouchi (1982): " *Una organización grande es similar a nosotros mismos. Al igual que tenemos creencias, actitudes, objetivos y hábitos que nos hacen únicos, la organización desarrolla con el tiempo una personalidad característica, a la cual he denominado la Cultura de su Organización.*" (Ouchi, 1982: pág. 149)

Por otra parte, Schein (1984: pág. 24) señala que: *"la cultura es un producto aprendido de la experiencia grupal, y por consiguiente algo localizable sólo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa".* En términos más amplios, el autor señala que la cultura es a) un patrón de supuestos básicos, b) inventada, descubierta o desarrollada por un grupo determinado, c) a medida que afrontan sus problemas de adaptación externa e integración interna, d) que ha funcionado lo suficiente para considerarla válida, e) y en consecuencia se enseña a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir.

Humberto Serna (2000) señala que existen cuatro formas de expresar la cultura corporativa:

- Las cosas que se comparten (el lugar de trabajo).
- Las comunicaciones establecidas (el lenguaje usado, los reportes anuales, los dichos, las historias, los comunicados).
- Las actividades que se realizan conjuntamente (ritos, actos, ceremonias, actos, reuniones, celebraciones).
- Los sentimientos comunes (satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, lealtad, seguridad laboral).



Cuadro # 3 Componentes de la Cultura Organizacional

Vista de este modo, la cultura constituye patrón de comportamiento organizacional constituido por creencias, pensamientos y acciones que dan sentido y definen la dinámica organizacional.

5.1.5 Organizaciones en Crisis

La palabra crisis, en el mundo organizacional, se ha puesto de moda, quizás por representar ese momento en el que las organizaciones se dan cuenta de que algo no está funcionando bien y que es necesario cambiar. Algunas corren con suerte y para otras es demasiado tarde.

Así lo plantea Kenyon De Greene (1989) al destacar que una deficiencia importante, de muchas organizaciones, es que esperan a tener la crisis encima para actuar. Ante este tipo de situaciones, la anticipación de crisis potenciales y su manejo de forma preplaneada constituyen la única salida, teniendo en cuenta que "*... anticipar la crisis y manejar la organización de manera adaptable requiere de una perspectiva dinámica. La organización no se limita al aquí y el ahora, y es muy poco probable que el futuro sea lo que es justamente el presente.*" (De Greene, 1989: pág. 160).

La organización exitosa será aquella que pueda aprender en equipo como un todo integrado. El cambio organizacional, e incluso las crisis, pueden representar ocasiones oportunas para aprender e innovar.

De Greene (1989) habla de cuatro posiciones diferentes que puede asumir una organización cuando debe emprender un cambio ante una crisis real o potencial:

- Salir del Paso: Es un medio para pedir prestado tiempo esperando que algo de fuera solvente la situación de contingencia.

- Descender en el Caos: Si los gerentes no entienden la magnitud de lo que ocurre y no establecen políticas adecuadas, lo más probable es que la organización descienda al caos. El diseño anticipado de sistemas alternativos, sería de gran utilidad para atenuar las consecuencias negativas de la crisis y aprovechar las oportunidades de innovación que ésta ofrece.
- Respuesta Autoritaria: Utilización de medidas enérgicas para enfrentar la crisis ante la falta de controles. Pueden resultar poco beneficiosas a largo plazo.
- Cambio Transformador: Innovación del pensamiento, de técnicas y diseños organizacionales.

5.1.6 Organización precavida vale por dos

El punto central sobre el cual se ha basado generalmente el pensamiento organizacional, ha estado orientado hacia el crecimiento y el éxito, y no en detectar y detener el fracaso, que puede ser considerado como una condición general de una organización que no está logrando sus objetivos.

Las exigencias del entorno actual ameritan una nueva concepción. Las instituciones deben tomar mayor conciencia de sus posibilidades de fracaso en medio de un "entorno altamente cambiante" y actuar de manera anticipada.

Existe una tendencia generalizada a creer que los colapsos corporativos ocurren de repente, en forma dramática y sorpresiva. Sin embargo, De Greene (1989) plantea - *que a pesar de esta tendencia* - existen indicadores y síntomas que

hacen posible la identificación de las dificultades de forma anticipada. Todo es cuestión de que las organizaciones puedan detectar y atacar los síntomas a tiempo.

" ... el diseño de las organizaciones adaptables, capaces de anticipar y administrar la crisis requiere, primero y ante todo, medios para monitorear y responder a los cambios en los ambientes interno y externo." (De Greene, 1989: pág. 280).

Con el paso del tiempo, las prácticas organizacionales se institucionalizan, las estructuras tienden a volverse más rígidas y el pensamiento del recurso humano, suele resistirse al cambio. Por esta razón, es de importancia que la estrategia empresarial sea flexible y elástica, de lo contrario, la organización estará destinada a congelarse en el tiempo y será incapaz de sacar ventaja de las oportunidades y de adaptarse a las crisis predecibles.

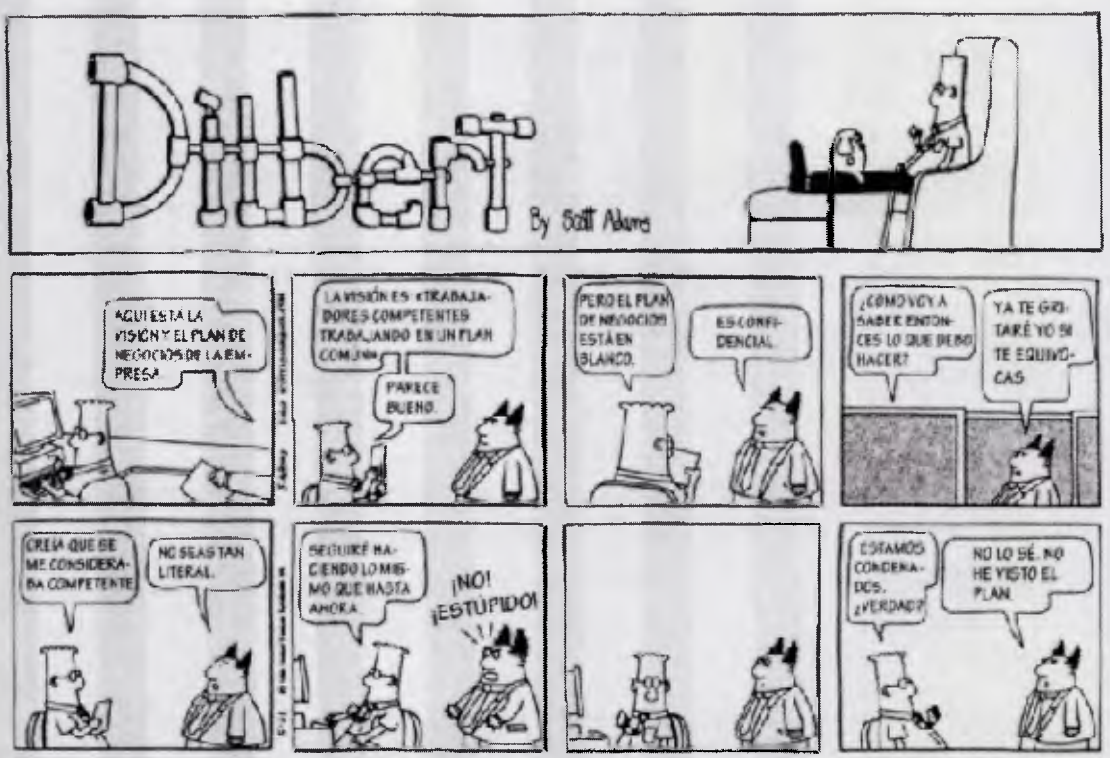
Ilustrando lo anteriormente expuesto, *Peter M. Senge* (1992), plantea la parábola de la *rana hervida*, que es lo que ocurre a algunas organizaciones cuando no tienen la capacidad de detectar los cambios graduales que el entorno presenta.

" Si ponemos una rana en una olla de agua hirviente, inmediatamente intenta salir. Pero si ponemos la rana en agua a la temperatura ambiente y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 grados centígrados, la rana está cada vez más aturdida, y finalmente no está en condiciones de salir de la olla (...) ¿ Por qué ? Porque su aparato interno para detectar amenazas a la

supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente pero no para cambios lentos y graduales." (Senge, 1992: pág. 34)

Sobre este particular, el autor expresa que hoy en día las primordiales amenazas para nuestra supervivencia, tanto de nuestras organizaciones como de nuestras sociedades, no provienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales y en este contexto la Planificación juega un papel determinante.

5.1.7 Planificando el Futuro



Antonio Francés (2001) define la planificación como un proceso en el cual se definen de forma sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestra de la

empresa u organización y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman los documentos llamados planes.

Robert Cope (1991) define al proceso de planificación como algo que hacemos antes de actuar, una toma de decisiones anticipada. Es el proceso de decidir antes de que se necesite la acción.

Goodstein (1998) define la planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Este último concepto nos habla de los *miembros guía* y es que la planificación es un proceso que es liderado por los niveles directivos de la organización, que debe ser compartido por todos sus miembros.

El proceso de planificación, como lo indican la mayoría de los autores, incluye la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. En principio, la formulación de estrategias supone la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas, el establecimiento de la misión de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas y la decisión de cuáles escoger. A continuación se detallan los elementos de la Planificación Estratégica.

Formulación de la Misión

La misión es considerada como el propósito o razón de ser de una organización; es la que orienta y guía todas las actividades que llevan a cabo los miembros de la empresa. La Formulación de una misión debe:

1) Definir qué es la organización y lo que aspira a ser.
2) Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y amplia para permitir el crecimiento creativo.
3) Distinguir a una organización de todas las demás.
4) Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
5) Ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la empresa.

Fijación de Objetivos

David (1988: pág. 10) define a los objetivos como *"los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica."* Los objetivos deben reunir las siguientes características: ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. Los objetivos tienen un papel fundamental en el éxito de las organizaciones ya que suministran dirección, crean sinergia, revelan prioridades y permiten coordinar las actividades de la organización.

Estrategias

El concepto de Estrategia, proviene de la palabra griega *"strategos"*, originalmente vinculada al mundo militar. A nivel organizacional la estrategia constituye el medio a través del cual se lograrán los objetivos.

Metas

Las metas pueden ser entendidas como aspiraciones que las organizaciones deben lograr con el objeto de alcanzar, en el futuro, objetivos a un plazo más largo. Las metas tienen un lapso de tiempo más breve y están orientadas a la obtención de logros cuantitativos.

Políticas

Las políticas constituyen el medio a través del cual se lograrán las metas fijadas. David (1988) señala que las políticas tienen dos características distintivas:

- Son guías para la toma de decisiones.
- Se establecen para situaciones recurrentes en la vida de una estrategia.

Análisis de la Organización

Para hacer un análisis de la organización, es preciso examinar de forma global a toda la organización. Se deben considerar las fortalezas y debilidades internas y tener presentes las oportunidades y amenazas que puedan venir de fuera. Esto es lo que conocemos como *Diagnóstico* de la Organización, e incluye los siguientes elementos:

Fortalezas: Son aquellas actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Vienen a ser las capacidades o puntos fuertes de la institución que le permiten destacarse.

Debilidades: Son los aspectos de la organización que limitan y dificultan el logro de los objetivos de la organización.

Oportunidades: Se refiere a las tendencias del entorno (a nivel social, político, económico, tecnológico y competitivo) que podrían beneficiar, en un momento dado, a la organización.

Amenazas: Son aquellos factores que presenta el entorno que pueden incidir negativamente sobre la organización.

Finalmente, y una vez que se ha realizado el análisis de la organización, se han delimitado los objetivos, las estrategias, las metas y las políticas, se debe seguir un proceso a través del cual se lleve a la praxis todo lo que se establecido. Esto es lo que David (1988) denomina *Proceso de Gerencia Estratégica*, el cual incluye las siguientes etapas :

- Formulación de la Estrategia
- Ejecución de la Estrategia
- Evaluación de los Resultados Obtenidos

5.2 Apostando al Cambio

5.2.1 El cambio: un mal necesario

El cambio es la premisa del siglo XXI ante el nuevo panorama competitivo. El ritmo de las transformaciones es implacable, no se detiene, y está permanentemente desafiando las capacidades de las organizaciones. El tamaño no es determinante, pequeñas o grandes, todas las empresas están expuestas a esta aventura de la globalización. No todas la superan con éxito, y la idea es no morir en el intento. En este contexto, la clave está en asumir el cambio como un *"mal necesario"* que posibilita la permanencia de la organización. *Mal necesario*, porque cambiar no es tarea sencilla, supone riesgos, costos y pérdidas, no es preferencial, sino por el contrario, se impone como un decreto de supervivencia.

Los cambios no ocurren de la noche a la mañana y forman parte de un proceso que puede demorar su tiempo. Las organizaciones que se ajustan a los cambios conocen sus capacidades y limitaciones, preparan un repertorio de destrezas, permanecen flexibles ante las posibles contingencias y aprenden de las experiencias. Sin embargo, no todo esfuerzo de cambio produce resultados positivos. Hay intentos de cambio fracasan porque la gente no está dispuesta a experimentar y esperar el tiempo que se requiere para obtener los resultados, porque en el fondo no existe una receta mágica. Hay propuestas y estudios que se basan en una hipótesis, que de llevarse a cabo adecuadamente, posiblemente hará que las cosas funcionen. Visto así el cambio es una posibilidad.

Los cambios organizacionales lucen muy bien a los que los proponen, pero son mucho más dolorosos de lo que la gente supone y pueden terminar en fracasos. Organizaciones han muerto de Calidad Total o Reingeniería, técnicas diseñadas para producir un beneficio y que pueden acabar con una organización. El cambio es un arma de doble filo.

5.2.2 ¿Planificar el cambio?

French y Bell (1996) hablan de cambio para explicar que un nuevo estado de las cosas difiere del antiguo estado. Para Robbins (1999) cambio es hacer las cosas de forma diferente. El concepto pareciera en principio sencillo. Sin embargo, cuando añadimos el término *planificación* el termino adquiere otra connotación.

Es así como surge la disciplina del Desarrollo Organizacional, que de acuerdo a Beckhard (1973) es un esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

French y Bell (1996: pág. 3) señalan que el cambio tiene diferentes facetas. Puede ser deliberado (planeado) o accidental (no planeado). La magnitud del cambio puede ser grande o pequeña. En términos de su alcance, puede afectar a muchos elementos de la organización o sólo a unos cuantos. Puede ser rápido (abrupto, revolucionario) o lento (evolutivo). El nuevo estado de las cosas puede tener una naturaleza totalmente del antiguo estado de las cosas (cambio fundamental, de

quantum o de segundo orden) o bien el nuevo estado de las cosas puede tener la misma naturaleza con nuevos aspectos o características (cambio incremental o de primer orden).

Dependiendo de la faceta del cambio con la que la organización requiera trabajar se requerirán distinta acciones por parte de los líderes de la organización para poner en marcha un plan que lleve a la organización del estado actual al estado deseado y para ello es necesario seguir los siguientes pasos:

- Percibir lo que anda mal y lo que se debe corregir.
- Planificar y emprender las acciones para cambiar las condiciones problematicas.
- Evaluar los efectos de las acciones.
- Hacer ajustes según sea necesario.
- Repetir la secuencia.

Por otra parte, Burke (1994) habla de las fases que están incluidas en la práctica del Desarrollo Organizacional, en donde se destaca la figura del Consultor.

a) ***Entrada:*** Contacto entre el consultor y el cliente en donde se inicia un proceso de exploración para evaluar:

1.- Si el consultor podrá llevar una buena relación con el cliente.

2.- La motivación y los valores del cliente.

3.- La predisposición del cliente al cambio.

4.- La magnitud de los recursos para respaldar una labor de cambio.

5.- Los puntos potenciales de apoyo para el cambio.

Es importante:

- Determinar lo que agente y cliente esperan obtener en la relación.
- Cúanto tiempo habrá de invertir cada uno, cuándo lo invertirá y a qué costo.
- Las reglas básicas según las cuales actuarán las partes.

b) ***Diagnóstico**:* incluye las fases de captación y análisis de la información.

c) ***Retroacción***: Comprende tres pasos:

1. Resumen de los datos reunidos y análisis preliminar.
2. Debate general, preguntas y aclaratoria.
3. Interpretación de los datos.

d) ***Planeación del Cambio***

e) ***Intervención: acción emprendida***

f) ***Evaluación***

5.2.3 El Proceso de Consultoría

Schein (1969) señala que la consultoría de procesos es un conjunto de actividades que ayudan al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente. La idea *-según Schein-* es crear una relación con el cliente que éste considere útil, que le permita afrontar los problemas críticos y diagnosticar e Inter.-venir en aquellos procesos que harán más efectiva a la organización. Bajo esta perspectiva existen distintos *Modelos de Consultoría*:

1. *Adquisición de un servicio:* El comprador (por lo general un gerente o grupo de la organización) define una necesidad y concluye que la organización no cuenta con los recursos ni el tiempo para satisfacer esa necesidad. En este caso buscará un consultor que le proporcione la información o servicio. Para que este modelo funcione es importante:
    - Que el gerente haya diagnosticado correctamente sus necesidades.
    - Que haya comunicado correctamente esas necesidades al consultor.
    - Que haya evaluado con precisión la capacidad del consultor para proporcionar la información o servicio.
    - Que haya pensado en las consecuencias de permitir que el consultor recopile esa información y que se lleven a cabo los cambios recomendados.

2. *Médico-paciente:* El consultor llega a la organización para descubrir lo que anda mal, para posteriormente recomendar una terapia. Su éxito depende de:
    - Que el cliente haya identificado con precisión qué persona, grupo o departamento está "enfermo".
    - Que el paciente revele información precisa.
    - Que el paciente acepte y crea en el diagnóstico al que llegue el doctor.
    - Que el paciente acepte la receta (que haga lo que el médico recomiende).

Aquí es importante que los clientes aprendan a ver el problema por sí mismos al participar en el proceso de diagnóstico y al involucrarse activamente para generar un remedio.

3. *Consultoría de Procesos*: parte de las siguientes premisas:

- Con frecuencia los clientes-gerentes no saben lo que está mal y necesitan ayuda especial para diagnosticar sus problemas reales.
- Los clientes necesitan orientación para saber qué tipo de ayuda buscar.
- Los clientes tienen la intención constructiva de mejorar las cosas pero necesitan ayuda para saber qué cambiar y cómo hacerlo.
- Las organizaciones pueden ser más efectivas si aprenden a manejar sus fortalezas y debilidades.
- El cliente debe tener una participación activa en el proceso.
- Si el cliente no aprende a percibir el problema y si no busca el remedio no estará dispuesto ni será capaz de llevar a cabo la solución.

La función de la Consultoría de Procesos consiste en transmitir las habilidades para diagnosticar y corregir los problemas organizacionales con el fin de que el cliente sea capaz de continuar mejorando la organización.

En este orden de ideas, Lawrence y Lorsch (1991) señalan que en todo proceso de Desarrollo Organizacional se utiliza como herramienta de trabajo los estudios de las ciencias del comportamiento, para analizar las demandas del ambiente o las tareas que enfrenta la organización y para analizar las necesidades particulares de los colaboradores. Estos instrumentos pueden ser utilizados para realizar una prescripción normativa (características organizacionales más acordes con los

requisitos de las tareas y las necesidades individuales) o un diagnóstico descriptivo de la situación actual de la organización.

Cuadro # 4 Proceso de Consultoría

El punto de partida de todo proceso de consultoría es el llamado Diagnóstico de la Organización. Para Blake y Mouton (1991) el diagnóstico permite a la empresa identificar las mejoras necesarias que puedan realizarse y definen seis áreas conductuales en las que suelen observarse las dificultades organizacionales:

- Poder y Autoridad
- Normas y estándares
- Unión y Moral (Estado de ánimo)
- Diferenciación y Estructura
- Metas y Objetivos
- Retroinformación y crítica

Para lograr los objetivos del diagnóstico Blake y Mouton (1991) definen cuatro metodologías de gran utilidad:

- Las entrevistas
- El diagnóstico en el sitio de trabajo
- La simulación
- La observación participante

Finalmente, Lawrence y Lorsch (1991) señalan que el trabajo de análisis y diagnóstico consiste en traducir los síntomas de los problemas organizacionales en un esquema coherente sobre la base del cual puedan planearse las etapas de acción y llevarse a cabo con la seguridad de lograr los objetivos.

5.2.4 Hagan sus apuestas

Apostar al cambio es la única salida posible. Sin embargo, no es sencillo lograrlo, ya que se requiere que las personas lo deseen, crean que es necesario y se comprometan a abandonar el statu quo por un futuro incierto. Así lo destaca Duck (1998: pág.57) *"El cambio es intensamente personal. Para que ocurra en cualquier organización cada individuo debe pensar, sentir o hacer algo diferente".*

En este contexto, la resistencia es un fenómeno común. Robbins (1999) señala que uno de los descubrimientos mejor documentados de los estudios sobre el comportamiento del individuo y la organización es que sus miembros se resisten al cambio.

Por otra parte Levy y Merry (1986) señalan que ante un proceso de cambio hay distintas fases por las que pasan los miembros de la organización:

- *Negación-evasión:* (primeras etapas) los miembros de la organización tienden a conspirar a fin de evitar estar conscientes de la necesidad de cambiar sus paradigmas, como de la posibilidad de que existan otros paradigmas. Se crea una "fachada" o esquema falso de la realidad. Crean errores, fantasías, ilusiones, glorifican el pasado y viven en el futuro; evitan informaciones que lo pongan en conflicto con el actual paradigma. Entretanto, la alta gerencia ignora señales de advertencia de la necesidad de cambios drásticos.
- *Fuerte resistencia:* surgen emociones como miedo y ansiedad.
- *Limitación:* (etapas avanzadas) una vez que una nueva idea o procedimiento que representa una nueva visión del mundo surge y existe dentro de la organización; la alianza dominante conspira para limitar su expansión y difusión.
- *Enfrentamiento multidimensional:* cuando la nueva perspectiva comienza a difundirse ésta reta una visión indiscutible de la realidad, se estimula a los miembros para que definan sus actitudes, se crean partes y el conflicto es casi inevitable.
- *Aflicción:* el cambio paradigmático es seguido con un profundo pesar y por la aflicción que causa la desaparición del viejo mundo.

En este sentido, es importante comprender que el cambio está fundamentalmente centrado en los sentimientos; las compañías que quieren que sus trabajadores contribuyan pongan su cabeza y su corazón tienen que aceptar que las emociones son esenciales. Sólo así podrán ganar la apuesta al cambio, para que éste no se convierta en la Crónica de una muerte anunciada.

VI.- DIAGNÓSTICO

Milan Kubr (2000) señala que el fin de un diagnóstico es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de forma detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema.

El diagnóstico del presente proyecto incluyó las siguientes actividades:

A) Análisis DOFA de la Organización

B) Aplicación de Perfil Organizacional

C) Levantamiento de puestos y funciones

6.1 Análisis DOFA

6.1.1 Conceptualización

La matriz DOFA es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico (Francés, 2001: pág. 98) que permite resumir los resultados de los análisis externo e interno y sirve de base para la formulación de la Estrategia. A través de ella se analizan las *Fortalezas y Debilidades* (análisis interno) y las *Oportunidades y Amenazas* (Factores Externos).

En este orden de ideas, Goodstein (1998) señala que el análisis DOFA es una forma importante de validar el modelo de la estrategia de negocios y proporciona la base para la planificación de contingencias, permitiendo a la organización identificar los factores críticos para alcanzar el éxito.

Concerniente a Nuestro Negocio	Concerniente a Nuestra Empresa (Lo que nos es propio - Lo Logrado)	
	Fortalezas Organizacionales	**Debilidades Organizacionales**
Misión: Realización permanente o logro al cual apuntar y con el cual identificarnos	Lo propio que nos hace poder:	Lo propio que:
Debe ser clara, comprensible, conveniente y capaz de aglutinar el compromiso personal de los actores y del colectivo.	Aprovechar las oportunidades que se nos presentan.	Nos hace incapaces de enfrentar, neutralizar las amenazas que nos sobrevengan.
Factores Estratégicos Clave: ¿De qué depende nuestro éxito en este negocio?	Enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas que nos sobrevengan.	Hace que no se nos presenten y/o desaparezcan oportunidades.
Actor Estratégico Clave: Aquél que no se puede ignorar a la hora de actuar con éxito	Eliminar, neutralizar o atenuar las debilidades.	Nos hacen menos capaces o incluso incapaces de aprovechar las oportunidades que se nos presentan.

Concerniente a Nuestro Entorno		
Oportunidades	**Estrategias Fortaleza-Oportunidad**	**Estrategias Debilidad-Oportunidad**
Algo en el entorno que nos es propio, pero es convertible en propio.	¿Qué hacer para utilizar nuestras actuales Fortalezas a fin de aprovechar las oportunidades que se nos presentan?	¿Qué hacer para disminuir o eliminar nuestras debilidades y así hacernos más capaces de aprovechar las oportunidades que se nos presentan?
Se nos presentan en el entorno como estando a nuestro alcance para ser aprovechadas dentro de un horizonte de tiempo más o menos largo.	¿Qué hacer para incrementar nuestras fortalezas y así poder aprovechar mejor las oportunidades que se nos presentan?	¿Qué hacer para disminuir o eliminar nuestras debilidades aprovechando nuestras oportunidades?
	¿Qué hacer con nuestras fortalezas para que nuevas oportunidades se nos presenten?	
Amenazas	**Estrategias Fortaleza-Amenaza**	**Estrategias Debilidad-Amenaza**
Algo en el entorno que:		
Puede obstaculizar o interferir con la consecución de lo que queremos lograr.	¿Qué hacer para utilizar nuestras fortalezas a fin de enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas que nos sobrevienen?	¿Qué hacer para disminuir nuestras debilidades haciéndonos así más cpaces de enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas que nos sobrevengan?
Puede debilitarnos en virtud de su acción sobre nosotros, impidiéndonos así el logro buscado.		
	Estrategia Fortalezas-Debilidades	
	¿Qué hacer para, aprovechando nuestras fortalezas, disminuir o eliminar nuestras debilidades?	
	¿Qué hacer para desarrollar las fortalezas que nos permitan disminuir o eliminar nuestras debilidades?	

Cuadro # 5 Modelo de Matriz Estratégica DOFA

Por otra parte, Rodríguez Valencia (2001) en su libro *¿Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa?* conceptualiza la matriz DOFA como un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales.

6.1.2 Metodología para el Análisis DOFA Otecnagua

Como punto de partida para la realización del análisis DOFA se sostuvo una entrevista no estructurada con preguntas abiertas y cerradas realizadas a la Directora General Ejecutiva de Otecnagua SRL (Ingeniero Luisa Arismendi) con el fin de obtener sus apreciaciones sobre la situación actual de la empresa. Como lo señala Kubr (1998) las entrevistas son la técnica más utilizada para la recopilación de datos en un diagnóstico y el esquema de preguntas debe ser flexible y adaptable para que las respuestas del entrevistado puedan orientar al consultor.

Carlos Sabino (1992) explica que las *entrevistas no estructuradas* son aquellas en donde existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y respuestas. Pueden ser *informales, focalizadas o por pautas o guías.* Fue ésta última la modalidad implementada para la entrevista y consiste básicamente en utilizar una lista de puntos de interés que se van explorando en el curso de la interacción con el entrevistado (Sabino, 1992: pág. 158).

Con este fin se preparó un cuestionario de 30 preguntas que funcionaron como guía en el momento de realizar la entrevista.

a) Cuestionario de Diagnóstico

1. ¿Realiza su empresa en forma periódica algún tipo de diagnóstico?.
2. ¿Cómo está estructurada actualmente la organización?.
3. ¿Cuáles cree usted que son las principales fortalezas, debilidades de su empresa y qué amenazas y oportunidades pueden presentarse?
4. ¿Considera usted que su empresa está preparada para asumir un proceso de cambio? Si – No ¿Por qué?
5. ¿Considera usted que su empresa funciona actualmente en de acuerdo a las nuevas realidades del mercado?
6. ¿Piensa usted que su empresa atraviesa momentos difíciles? Si – No. Explique su respuesta.
7. ¿Es su empresa competitiva en el mercado local? Fundamente su respuesta.
8. ¿En materia financiera los ingresos de su empresa están en proporción con los gastos?
9. ¿Cuenta su empresa con un Plan Estratégico trimestral, semestral, anual?. Explique.
10. ¿En materia de recurso humano cuenta su empresa con el personal calificado que requiere?

11. ¿Cuenta usted con el personal administrativo que requiere para prestar apoyo a las funciones exclusivamente técnicas?
12. Respecto a su competidor más cercano ¿cómo ubica usted a su empresa en término del negocio: por encima, igual o por debajo?
13. ¿De qué mecanismos se vale la empresa para captar nuevos clientes?
14. ¿Desde el punto de vista de servicios está su empresa en capacidad de ofrecer nuevos servicios a su cartera de clientes?
15. ¿Con qué frecuencia hace su empresa inyección de capital para realizar inversiones y mejorar la productividad del negocio?
16. ¿Tiene la empresa alianzas estratégicas que le permitan expandirse hacia otros mercados locales y foráneos? Si – No ¿Por qué?
17. ¿Desde cuándo su empresa no realiza cambios tecnológicos?
18. ¿Cuáles de sus competidores facturan más que usted?
19. ¿Cuál es el perfil de sus principales clientes? Cite al menos cinco.
20. ¿Considera usted que su personal estaría abierto a implementar cambios que le permitan optimizar el funcionamiento de la empresa?
21. ¿Cómo calificaría usted su relación con el personal?
22. ¿Cuál es la antigüedad promedio del personal en su empresa?
23. ¿Cómo calificaría usted la rotación de su personal?
24. ¿Tiene su empresa las instalaciones físicas apropiadas?
25. ¿Cómo calificaría el grado de aptitud de sus empleados, en términos de productividad?
26. Como Director General de la empresa ¿se limitan sus actividades a lo estrictamente gerencial o cumple otras funciones?.

27. ¿Ha pensado en algún momento en realizar una asociación estratégica con otra empresa del ramo? ¿De ser así, que razones la han motivado a considerar esta alternativa?.
28. ¿Qué actividades realiza su empresa para capacitar y formar al personal?
29. ¿Con qué frecuencia toma usted cursos de actualización?
30. ¿Desde el punto de vista de la utilidad del negocio es su empresa rentable? Explique.

b) Una vez obtenidos los resultados de esta entrevista inicial se *construyó la matriz DOFA*, la cual fue discutida y analizada conjuntamente con la Directora General de Otecnagua, a fin de validar la correcta disposición de la información y enriquecer los datos disponibles.

6.2 Perfil Organizacional

Con el objetivo de evaluar el *clima de la organización y sus capacidades actuales* se desarrolló un cuestionario de 39 preguntas que fue aplicado a 10 miembros del personal de una población total de 12 personas.

6.2.1 Conceptualización

Luc Brunet (1987) señala que existe una polémica sobre el concepto de clima organizacional. "El clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los ipso-res que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales

o de las características verdaderas de la organización" (Brunet, 1987 : pág. 16). En este contexto, construir un instrumento de medición no fue una tarea sencilla. Sin embargo, como bien lo señala Brunet (1987), el diagnóstico del clima es un elemento de vital importancia para la organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Por otra parte, Brunet (1987) destaca que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. " La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción. Por ejemplo: *En esta organización, los empleados pueden influir sobre las decisiones que los afectan directamente*" (Brunet, 1987: pág. 41).

6.2.2 ¿Qué se midió?

A través del instrumento desarrollado se pretendió medir la percepción que los empleados de Otecnagua tienen sobre los componentes de la organización y sobre el clima de trabajo.

6.2.3 ¿Por qué?

Porque las percepciones de los miembros de la organización constituyen una valiosa fuente de información que puede ser de utilidad para identificar las áreas de mejora de la organización.

6.2.4 ¿Para qué?

Para conocer el contexto laboral en el que se estaría implementando el proceso de reestructuración de Otecnagua.

6.2.5 ¿Cómo se determinaron las Dimensiones a ser Evaluadas?

Como resultado de las entrevistas con la Directora General y una vez obtenida la matriz DOFA, se establecieron las dimensiones a ser evaluadas, partiendo de las propuestas en los modelos comúnmente utilizados en Desarrollo Organizacional para la medición de clima.

Las dimensiones utilizadas para la elaboración del Perfil Organizacional aplicado al personal de Otecnagua fueron tomadas de los modelos de *Likert y Litwin & Stringler* (referidas en Brunet, 1987: págs. 39-52).

Likert[9]	*Litwin y Stringer*[11]
1. Métodos de mando.	1. Estructura organizacional.
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación.	2. Responsabilidad.
3. Naturaleza de los procesos de comunicación.	3. Recompensa.
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.	4. Riesgo.
5. Toma de decisiones.	5. Apoyo.
6. Fijación de los objetivos o de las directrices.	6. Normas
7. Procesos de control.	7. Conflicto.
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.	

Cuadro # 6 Dimensiones para la Medición de Clima

El marco de referencia que permitió la selección de las dimensiones adecuadas para la construcción del Instrumento y medición efectiva del Clima Organizacional en la empresa de estudio, se construyó, a partir de la *praxis, con los resultados arrojados por el Análisis DOFA,* y a nivel teórico-conceptual utilizando el Modelo propuesto por J. Gibson (Citado en Brunet, 1987: pág. 40) en donde se detallan los Componentes y Resultados del Clima Organizacional.

COMPONENTES

Comportamientos

Aspecto individual
- actitudes
- percepciones
- personalidad
- estrés
- valores
- aprendizaje

Grupo e intergrupo
- estructura
- procesos
- cohesión
- normas y papeles

Motivación
- motivos
- necesidades
- esfuerzo
- refuerzo

Liderazgo
- poder
- políticas
- influencia
- estilo

Estructura de la organización
- macrodimensiones
- microdimensiones

Procesos organizacionales
- evaluación del rendimiento
- sistema de remuneración
- comunicación
- toma de decisiones

CLIMA ORGANIZACIONAL

RESULTADOS

Rendimiento

Individual
- alcance de los objetivos
- satisfacción en el trabajo
- satisfacción en la carrera
- calidad del trabajo

Grupo
- alcance de los objetivos
- moral
- resultados
- cohesión

Organización
- producción
- eficacia
- satisfacción
- adaptación
- desarrollo
- supervivencia
- tasa de rotación
- ausentismo

Cuadro # 7 Componentes y Resultados del Clima Organizacional

6.2.6 Dimensiones Evaluadas

1. Estructura – Comunicación: Percepción que los empleados tienen sobre la división del trabajo, comunicación, asignación de tareas, funciones y responsabilidades que deben cumplir dentro de la organización.
2. Planificación y Organización: Se refiere al conocimiento y participación que los empleados tienen de los objetivos y metas organizacionales, y de la claridad que tienen sobre lo que de ellos se espera, contemplando los recursos disponibles para alcanzar lo que se ha propuesto.
3. Relación Organización- Entorno: Es la interacción de la empresa con los distintos elementos del entorno: clientes, proveedores, competidores, organizaciones asociadas, mercado.
4. Recompensas: Percepción de equidad en la compensación que el trabajador recibe por el trabajo realizado.
5. Apoyo de la Gerencia: Percepción que tienen los empleados del nivel en el que la Gerencia está interesada en prestarles apoyo, mantener un espíritu de cooperación y trabajo en equipo y reconocer la labor de su personal.
6. Relaciones Sociales: Se refiere a la atmósfera social de la organización y el grado armonía en las relaciones interpersonales que se dan entre sus miembros.
7. Flexibilidad e innovación: Se refiere a la voluntad de la organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar las formas de hacerlas.
8. Desarrollo: Oportunidades que percibe el empleado de aprender y desarrollar su carrera en la organización.

9. Satisfacción General: Grado de satisfacción que sienten los empleados como miembros de la organización.

Como una fuente adicional de información solicitada por el Director General de la Organización de estudio, el cuestionario contó con preguntas para evaluar las opiniones del personal sobre los siguientes aspectos:

- Visualización de los objetivos de Otecnagua a 3 años.
- Percepción de la empresa al compararla con otras del sector.
- Motivos que llevan a la gente a permanecer en la organización.
- Percepción sobre reorganización de funciones Administrativas vs. Gerenciales.

6.2.7 Forma del Instrumento

a) Tipo de ítems y reactivos

Las *afirmaciones sobre hechos particulares de la situación organizacional* fue el esquema utilizado para la redacción de los planteamientos de cada ítem del Perfil Organizacional, utilizando un lenguaje sencillo y ajustado a la dinámica organizacional de la empresa de estudio. Cabe destacar que las afirmaciones de las 36 preguntas se redactaron en una disposición positiva en las distintas dimensiones evaluadas.

b) Tipo de Escala de Respuesta

El tipo de escala de respuesta incluyó 4 opciones para medir el grado de acuerdo con las afirmaciones planteadas en el cuestionario, en donde cada opción contaba con una valoración numérica como se indica a continuación.

1. Totalmente en Desacuerdo
2. En Desacuerdo
3. De Acuerdo
4. Totalmente de Acuerdo

c) Características de la Muestra

La muestra estuvo constituida por 10 miembros del personal de una población total de 12, excluyendo a la Directora General de Otecnagua. No se estableció un criterio previo de selección de la muestra. El perfil de los participantes fue variable, desde profesionales (Ingenieros–Licenciado en Química–Licenciado en Biología) hasta personal Técnico y Bachilleres.

d) Procedimiento de Aplicación del Instrumento

- El instrumento fue *de carácter anónimo* y se aplicó en un solo día a todos los participantes, explicándoles que formaba parte de una investigación con fines estrictamente académicos.
- Se aplicó individualmente con la guía del Administrador del Instrumento, quien estuvo presente para la explicación inicial de las instrucciones, y hasta que todos los participantes finalizaron el cuestionario.

e) Corrección

Se establecieron dos criterios iniciales para la corrección de los cuestionarios:

- *Frecuencia:* ¿Cuántos respondieron qué en cada pregunta?. *Por ejemplo: número de personas que respondió Totalmente De acuerdo en la pregunta # 1.*

- *Promedio:* Sumatoria, por ítem, de las respuestas de todos los participantes para posteriormente establecer un *promedio por dimensión.* Una vez conocidos los promedios por dimensión se estableció una puntuación límite sobre la cual se establecería que determinada dimensión sería considerada como crítica. Esta *puntuación límite*, tras los resultados que se verán en el próximo aparte, fue de *2,5.* Con *2,5 o menos puntuación* una dimensión fue considerada crítica para este estudio.

6.2.8 Confiabilidad

Para que los datos obtenidos con diversos instrumentos de medida puedan utilizarse en situaciones prácticas deben satisfacer las siguientes condiciones: *(a) el instrumento de medida utilizado debe medir realmente lo que se pretende medir; (b) el instrumento debe dar medidas confiables, de manera que se obtengan los mismos resultados al volver a medir el rasgo.*

En este sentido, la confiabilidad de un test se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por los mismos individuos cuando son examinados por el mismo test en diferentes ocasiones.

En este estudio, y por solicitud expresa de la Directora General de Otecnagua, el test sólo se aplicó en una oportunidad, por lo que no se llevó a cabo una medición de Confiabilidad. Razones como evitar que el personal percibiera la aplicación del instrumento como una actividad con fines distintos al académico, así como la disponibilidad y accesibilidad del personal para reunir las mismas condiciones

generales para la aplicación del Instrumento en una segunda oportunidad fueron las limitaciones que dificultaron esta medición.

6.2.9 Validez del Instrumento

El término "validez" denota la utilidad científica de un instrumento de medida, en el que puede establecerse ampliamente qué tan bien mide lo que pretende medir (Nunnaly, 1995). Existen diferentes tipos de validez, cada una de las cuales está relacionada con ciertos métodos para probarla; el método utilizado en este estudio fue la *validez de constructo*.

Este tipo de validez se refiere al grado en que un test mide una elaboración o un rasgo teórico. Se basa en que las variables operacionalizadas a través de la escala, deben estar definidas lógicamente y formar parte de un sistema de constructo y teorías, que arroje datos sobre su naturaleza (Nunnaly, 1995).

El interés fundamental de este tipo de validez se afianza en la teoría, las construcciones teóricas y las investigaciones científicas de carácter empírico que suponen la comprobación de relaciones posibles, lo que implicó la investigación a través de expertos para determinar qué dimensiones explicaban el clima organizacional, así como una revisión de la teoría existente sobre este tema. Esto supuso un esfuerzo conjunto, entre los investigadores y la Directora General de Otecnagua para conceptualizar cada una de las dimensiones, a fin de que las personas que participaban en el estudio entendieran qué se estaba evaluando a través del Instrumento.

6.2.10 El Instrumento

Perfil Organizacional

El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer su apreciación sobre aspectos que caracterizan a la organización. Agradecemos su valioso aporte.

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de enunciados, emita su opinión considerando la siguiente escala.

Total Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Total Acuerdo
1	2	3	4

			1	2	3	4
2	1	Conozco los objetivos y metas de la organización.				
6	2	Mis logros son reconocidos por mi supervisor.				
5	3	La Gerencia se interesa en conocer cómo me siento con mi trabajo.				
2	4	Se claramente lo que se espera de mi en mi trabajo.				
1	5	Considero que están claramente definidas las funciones y responsabilidades de mi cargo actual.				
3	6	Otecnagua es una empresa que se anticipa a las demandas del entorno.				
6	7	La Gerencia utiliza la opinión de todos y trabaja en equipo para lograr los objetivos.				
8	8	Otecnagua es una empresa en la que puedo adquirir nuevos conocimientos.				
1	9	Considero que otros en la organización realizan funciones similares a las mías.				
4	10	La remuneración que recibo me incentiva a realizar cada vez mejor mi trabajo.				
8	11	Considero que esta es una empresa dentro de la cual puedo desarrollarme profesionalmente.				
1	12	La estructura organizativa permite que la información fluya en todos los sentidos.				
5	13	Confío en las capacidades técnicas de la Gerencia.				
3	14	Otecnagua es una empresa rentable que genera valor a sus accionistas.				
1	15	La estructura actual responde a las necesidades de la organización.				
3	16	Otecnagua es una empresa competitiva.				
4	17	Soy recompensado en función de los objetivos que logro.				
3	18	Otecnagua es una empresa reconocida en el mercado de análisis de aguas y diseño de plantas de tratamiento.				
9	19	Me siento satisfecho con el horario de trabajo porque me permite destinar tiempo a otras actividades.				
7	20	En Otecnagua estamos en continua búsqueda de nuevas y mejores formas de hacer las cosas.				
5	21	La Gerencia se preocupa por el desempeño del personal.				
9	22	Me siento orgulloso de trabajar en Otecnagua.				
8	23	Estoy satisfecho con las oportunidades de formación que he tenido en Otecnagua.				
3	24	Otecnagua brinda un excelente servicio técnico a sus clientes.				
9	25	Trabajo en un espacio físico agradable.				
4	26	Estoy satisfecho con la remuneración que recibo.				
2	27	Todos trabajamos en función de los objetivos de la organización.				
2	28	Dispongo de los equipos y recursos necesarios para llevar a cabo mi trabajo.				
3	29	Otecnagua es una empresa financieramente estable.				
2	30	Contamos con los recursos necesarios para optimizar nuestros procesos de trabajo.				
2	31	Mi trabajo es importante para la organización.				
7	32	La organización está constantemente innovando sus procesos para atender las demandas y exigencias de sus clientes.				
3	33	La Gerencia impulsa cambios en la organización para ajustarse a las variantes que presenta el entorno.				
9	34	El ambiente de trabajo es agradable.				
6	35	Las relaciones entre los miembros del personal son cordiales.				

Los *primeros 35 ítems* del Instrumento, buscaban medir las Dimensiones del Clima. Las preguntas fueron organizadas de forma aleatoria. El Instrumento presentó una hoja adicional con las Instrucciones (Ver Anexo # 1).

La numeración ubicada en la columna izquierda, justo al lado del número de ítem, constituye un marco de referencia para el investigador, con la finalidad de asociar cada pregunta a la dimensión correspondiente y facilitar la posterior corrección de los resultados (No fueron impresas para efectos de aplicación del Instrumento).

Del ítem *36 al 39* se organizaron, con otra escala, las preguntas solicitadas por la Directora General de Otecnagua, cuyos resultados fueron de suma utilidad para realizar la Propuesta de Intervención.

36	Considera que los objetivos de Otecnagua para los próximos tres años son: ***(Jerarquice en orden de importancia para Usted, 1 es el más importante)***
	Invertir en tecnología y adquisición de nuevos equipos.
	Reorganizar la compañía para optimizar su funcionamiento.
	Incrementar su cartera de clientes.
	Abrir una sucursal de la compañía en el Oriente del país.
	Formar y desarrollar a su personal.
37	Comparada con otras empresas del sector usted considera que Otecnagua es:
	Mejor empresa que las demás
	Igual que las otras
	Peor que las otras
38	¿Qué considera lo más importante para permanecer en Otecnagua?. ***(Jerarquice en orden de importancia, 1 es el más importante)***
	Oportunidades de desarrollo profesional.
	Oportunidades de formación.
	Remuneración.
	Reconocimiento y trayectoria de la compañía a nivel nacional.
39	¿Considera usted que una reorganización que separe las funciones gerenciales de las administrativas podría contribuir a optimizar los procesos de Otecnagua?
	Si
	No

6.3 Levantamiento de Puestos y Funciones

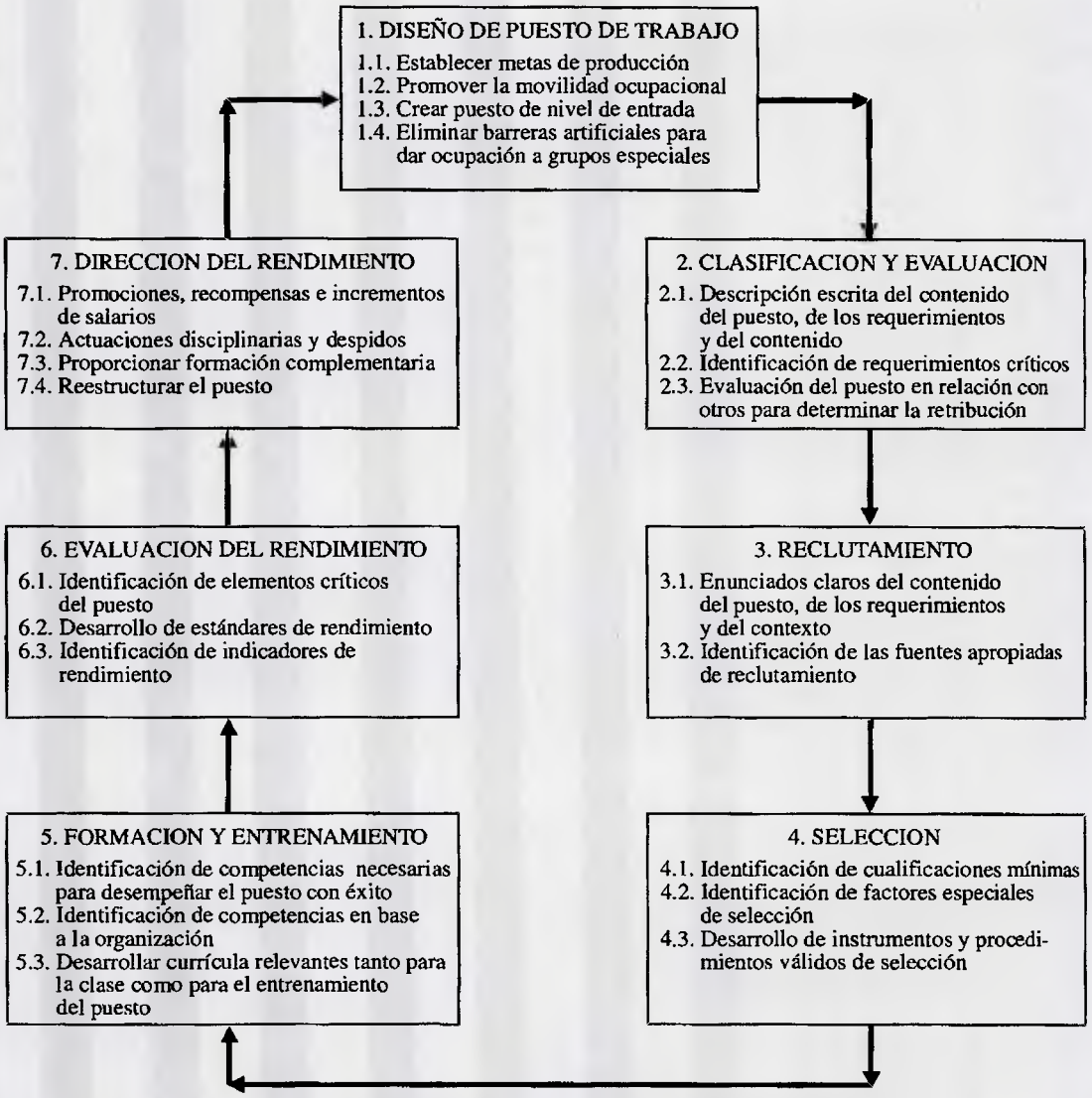
6.3.1 Conceptualización

Manuel Fernández-Ríos (1995) explica que el análisis y la descripción de puestos de trabajo, pese a su antigüedad, sigue constituyendo una de las herramientas básicas de organización, dirección y gestión. En este sentido, el autor puntualiza 12 utilidades básicas de esta herramienta:

1. Reclutamiento, selección y encuadramiento: los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que el puesto de trabajo impone a quien lo desempeña.
2. Orientación y consejo vocacional: la información sobre los puestos de trabajo es requisito imprescindible para orientar debidamente a un estudiante o a un trabajador acerca de cuáles pueden ser aquellas opciones profesionales que más se corresponden con sus aptitudes, intereses y potencialidades.
3. Planificación de carreras profesionales y promociones: a la hora de establecer los planes de carrera dentro de una organización o de negociar con un trabajador el futuro de su carrera profesional es imprescindible proyectar en el futuro las necesidades de la compañía, las habilidades que se requerirán par satisfacer las necesidades y el previsible desarrollo de las capacidades del individuo.
4. Valoración de puestos de trabajo: para establecer el valor relativo de los puestos.
5. Evaluación de resultados y desempeño: aunque este tipo de evaluación se refiere únicamente a la eficiencia del trabajador en el desempeño de su puesto,

es difícil establecer esta eficiencia si no tenemos bien definidas las funciones, tareas, objetivos del puesto.

6. Formación y Adiestramiento: el buen conocimiento y definición de lo que el trabajador ha de realizar permite establecer las aptitudes, conocimientos y capacidad necesarios para aquella realización.
7. Seguridad y prevención: un buen análisis de puestos deberá recoger todas las circunstancias normales que acompañan el desarrollo de la actividad laboral. Nos dará información sobre los riesgos y peligros que se puedan derivar para el trabajador.
8. Salud Laboral: proporciona también el análisis de puestos información sobre situaciones y actividades que conllevan fatiga, estrés, posturas y movimientos indebidos, ritmos patógenos de trabajo etc.
9. Estructura y diseño organizacional: constituyen el fundamento de toda nueva estructura y diseño organizativo basado en la realidad objetiva y no en el criterio subjetivo del directivo que llegó en último lugar.
10. Manual de Operaciones y Procedimientos: un buen análisis de puestos posibilita poner al día el manual de procedimientos y operaciones.
11. Delimitación de las líneas de autoridad y responsabilidad: proporciona información también sobre obligaciones, responsabilidades, áreas de competencia y autoridad, reduciendo así el grado de conflicto y ambigüedad del rol.
12. Ordenación y clasificación de puestos: al tiempo que sirve para la valoración de puestos, permite, como subproducto, establecer una ordenación y clasificación de puestos.



Cuadro # 8 Aplicación de los Datos del Análisis de Puestos de Trabajo

Bajo esta perspectiva Fernández–Ríos (1995) expone las distintas metodologías que pueden ser utilizadas para realizar un análisis de puestos de trabajo:

- Observación
- Entrevista Individual con el ocupante del puesto
- Entrevista de Grupo

- Reunión de Grupo de Expertos
- Cuestionario Estructurado
- Cuestionario de preguntas abiertas
- Diario
- Incidentes críticos
- Información de Diseño del Puesto
- Grabación de actividades del Puesto
- Registros disponibles relativos al Puesto

6.3.2 Metodología de Análisis y Levantamiento de Puestos Otecnagua

En la elaboración de un análisis de puestos suelen intervenir cuatro actores (Fernández Ríos, 1995) :

- ✓ El analista
- ✓ El titular del Puesto
- ✓ El responsable jerárquico
- ✓ El departamento de Recursos Humanos

En el presente estudio trabajaron conjuntamente *el analista* (investigador) con el *titular del puesto* y la información fue posteriormente validada por la Directora General de Otecnagua, *responsable jerárquico* de todos los miembros de la organización. La entrevista fue el recurso utilizado para cumplir este objetivo. Con este fin se configuró un instrumento, basado en el propuesto por el Instituto de Estudios Aplicados (IDEA), citado por Fernández – Ríos (1995).

6.3.3 Instrumento de Análisis de Puestos

OTECNAGUA S.R.L.

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

Datos del Puesto de Trabajo

Denominación del Puesto	
Ubicación Geográfica	
Función del Puesto:	

Datos del Trabajador

Nombres y Apellidos	
Categoría Laboral	
Antigüedad en la empresa	
Antigüedad en el puesto	
Nivel de Estudios Académicos	

Descripción de Tareas

¿Qué hace? Tarea Ejercida	¿Cómo lo hace? Detalle cómo se lleva a cabo la tarea	¿Con qué lo hace? Detalle los medios materiales, documentos, modelos para realizar esta tarea	¿Para qué lo hace? Indique finalidad inmediata que se persigue con esta tarea y/o función	Frecuencia Diaria - Semanal - Mensual - Anual - Ocasional	% Tiempo Tiempo dedicado a esta tarea sobre su tiempo real

Conocimientos Básicos

Conocimientos básicos requeridos para desempeñar el puesto

Conocimientos Específicos

Conocimientos especializados requeridos para desempeñar el puesto, los cuales no se adquieren a través de estudios académicos

Experiencia requerida para ocupar el puesto

Esfuerzo Físico

Tipo	Duración	Frecuencia

Riesgos

Tipo	Tiempo de Exposición en %	Frecuencia

Condiciones Horarias

Horario Habitual	Viajes	Turnos	Disponibilidad	Prolongación de la Jornada

VII.- RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

7.1 Análisis DOFA

Tras la entrevista realizada a la Directora General de Otecnagua SRL (Ver anexo # 2) y en una segunda reunión sostenida posteriormente, se definió y validó de forma conjunta la Matriz DOFA, estableciendo así los puntos críticos en cada referencia del análisis.

Debilidades	Fortalezas	Oportunidades	Amenazas
• Estructura Organizacional inadecuada para atender las demandas de los clientes. • Sobrecarga de funciones de la Dirección. • Ausencia de Planificación Estratégica. • No cuenta con una Estrategia de Mercadeo. • Fallas en la comunicación interna. • Fracturas en las relaciones interpersonales. • Esquema de recompensas no ajustado al mercado. • Inestabilidad financiera. • Posibilidades de inversión limitadas. • Actualización tecnológica restringida por factores económicos.	• Uno de los primeros laboratorios en su rama dentro del mercado. • Confiabilidad en los análisis. • Experiencia técnica reconocida en el ramo. • Control de calidad en sus entregas. • Trayectoria reconocida desde 1978. • Cartera amplia de grandes clientes. • Lealtad de la clientela. • Personal técnicamente calificado.	• Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con otras empresas del sector. • Apertura de ramas de la compañía en el Oriente del país.	• Entorno económico • Crecimiento de los competidores. • Avances de la Tecnología.

Como resultado de este análisis se definieron los requerimientos urgentes de la organización y los requerimientos importantes *-a considerar en una segunda instancia-* con la finalidad de canalizar adecuadamente la Reestructuración que está planteada en Otecnagua SRL. Esto concluyó en una propuesta formal de Diagnóstico e Intervención para la empresa (Ver anexo # 3) que fue aceptada y validada por su Directora General.

7.1.1 Temas Urgentes

- Revisión de las capacidades organizacionales actuales.
- Reestructuración y organización de las funciones directivas, administrativas y técnicas de la compañía.
- Análisis de las funciones del personal.
- Elaboración de un esquema anual de Planificación Estratégica y un plan de comunicación para su implementación.

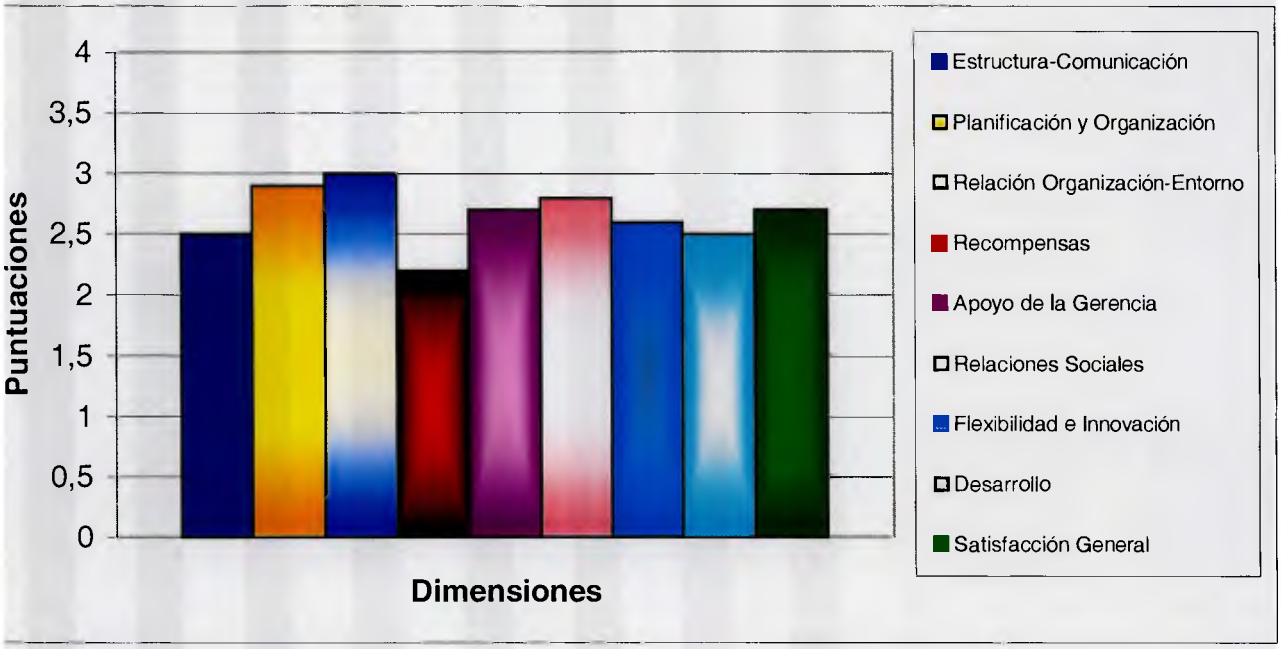
7.1.2 Temas Importantes

- Redistribución y adecuación del espacio físico del Laboratorio.
- Desarrollo de un plan de mercadeo para afianzar el posicionamiento de la compañía en el mercado.
- Evaluación de asociaciones estratégicas para incrementar la rentabilidad del negocio.
- Revisión del Esquema de Compensación.

7.2 Resultados Perfil Organizacional

7.2.1 Resultados Generales por Dimensiones

Como puede observarse en la presente gráfica las dimensiones que resultaron



críticas en la aplicación del Perfil, igual o por debajo de la *puntuación límite (2,5),* indicando un bajo nivel de acuerdo fueron:

a) Estructura-Comunicación

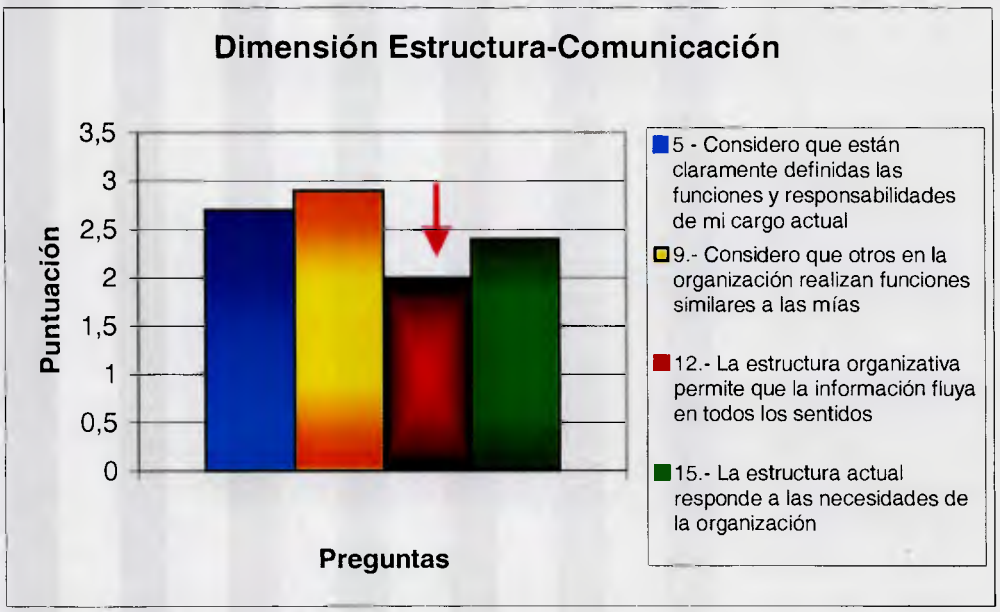
b) Recompensas

c) Desarrollo

El detalle por pregunta de cada una de las dimensiones se encuentra reflejado se en el Anexo # 4.

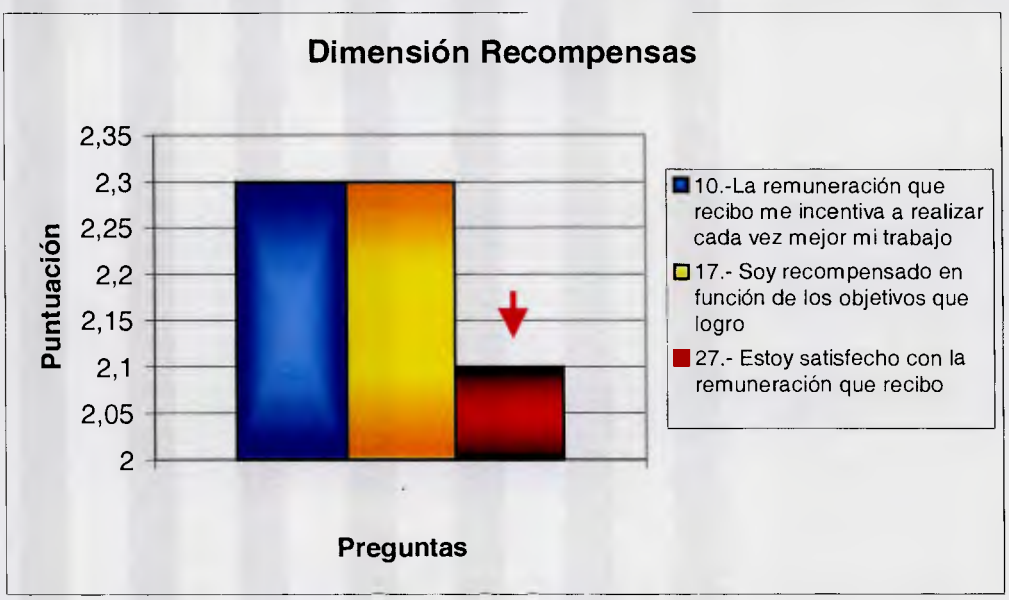
7.2.2 Dimensión Estructura-Comunicación

La afirmación que generó menor grado de acuerdo fue la # 12, sobre cómo la estructura facilita las comunicaciones. Le sigue la #15, sobre la idoneidad de la estructura. Los planteamientos relativos a definición de funciones de las preguntas # 5 y # 9 obtuvieron una puntuación promedio superior al límite establecido.



7.2.3 Dimensión Recompensas

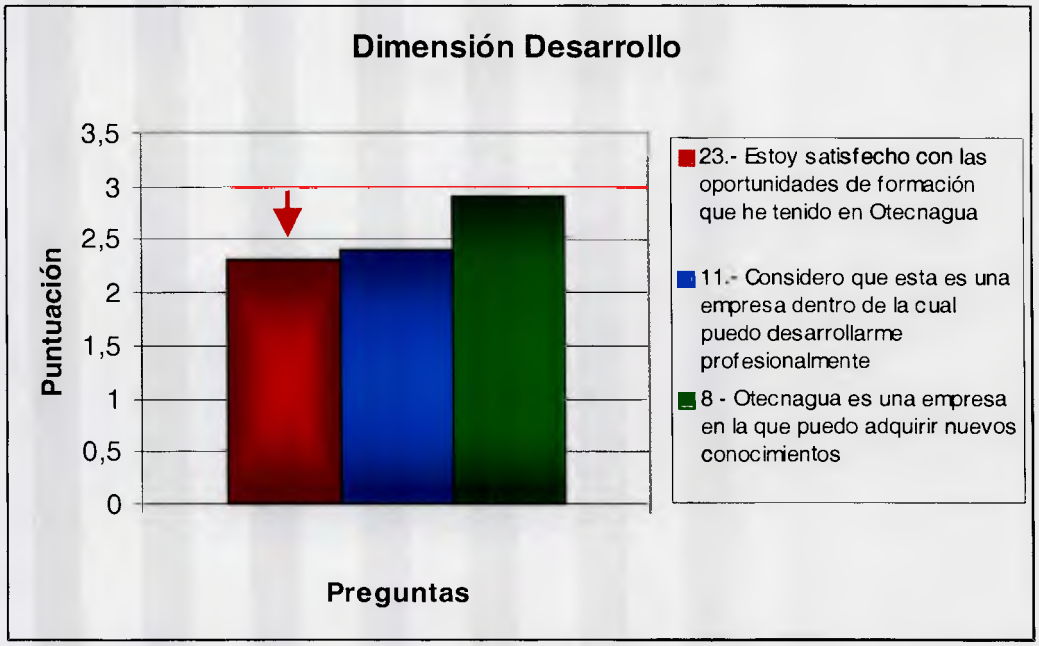
Esta fue la dimensión en torno a la cual hubo un menor grado de acuerdo.



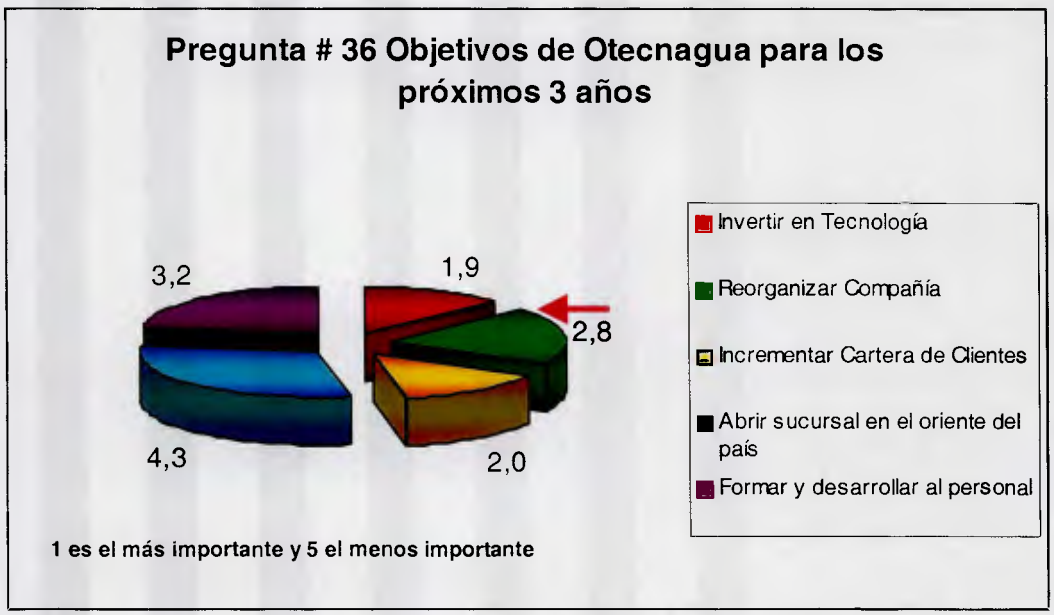
De hecho, ***las 3 preguntas que alcanzaron la menor puntuación en todo el Perfil son las pertenecientes a esta Dimensión.*** Este resultado coincide con los obtenidos en la matriz de Análisis DOFA, en donde los Esquemas de Compensación constituyen una de las debilidades de Otecnagua.

7.2.4 Dimensión Desarrollo

La dimensión Desarrollo, que buscaba medir el clima en torno a las oportunidades que percibe el empleado de aprender y desarrollar su carrera en la organización, obtuvo un bajo grado de acuerdo en los planteamientos iniciales. Sin embargo, el planteamiento sobre la adquisición de nuevos conocimientos en la empresa obtuvo una puntuación superior a la establecida como límite.



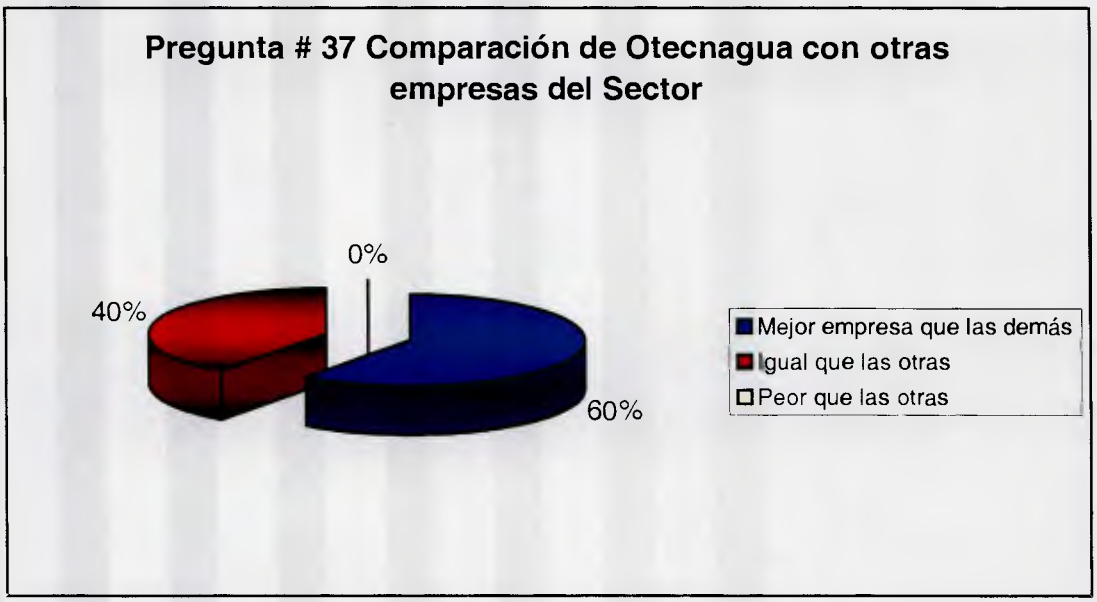
7.2.5 Objetivos de Otecnagua a 3 años



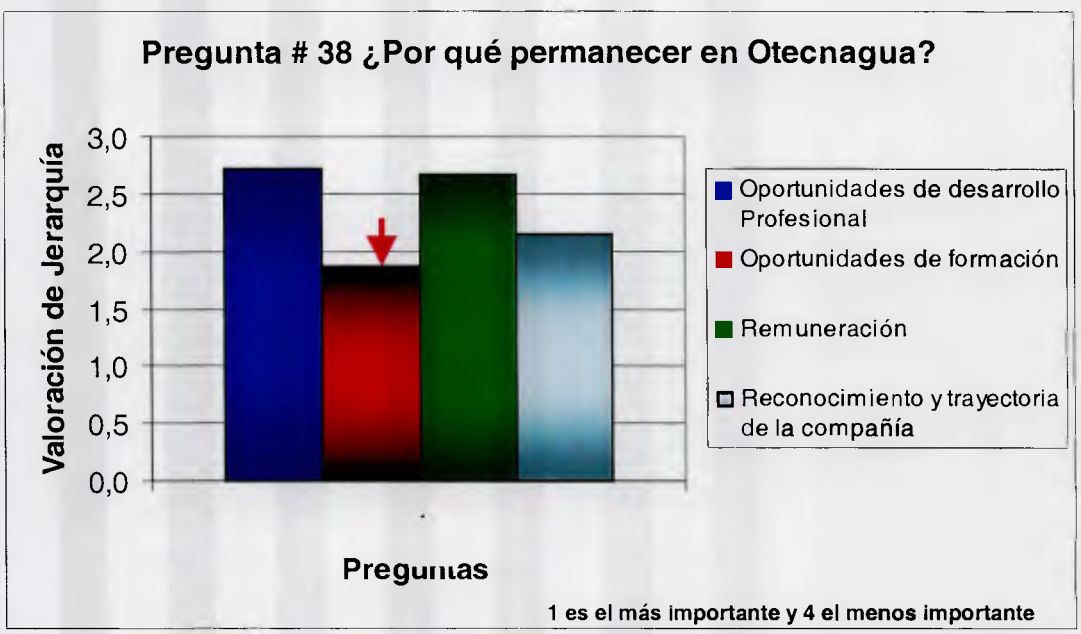
En este planteamiento se buscaba que cada miembro del personal estableciera una jerarquía de cómo visualizaba los objetivos de Otecnagua a tres años, en función de cinco planteamientos dados, siendo 1 el más importante y 5 el que menos importante, resultando el promedio más bajo el de *Inversión en Tecnología*, siendo éste el destacado como *más importante*. Seguidamente y con una diferencia mínima con respecto al anterior, estuvo el *Incrementar la Cartera de Clientes*; en un tercer lugar se encontró *Reorganizar la Compañía*; y como los menos importantes fueron percibidos Formar y Desarrollar al personal, así como Abrir una sucursal en el Oriente del País.

7.2.6 Comparación de Otecnagua con otras empresas del Sector

Al comparar a Otecnagua con otras empresas del sector el *40 %* de los participantes en el Perfil consideró que era *Igual que las Otras* y un *60%* que era *Mejor que las Otras.*



7.2.7 ¿Por qué permanecer en Otecnagua?

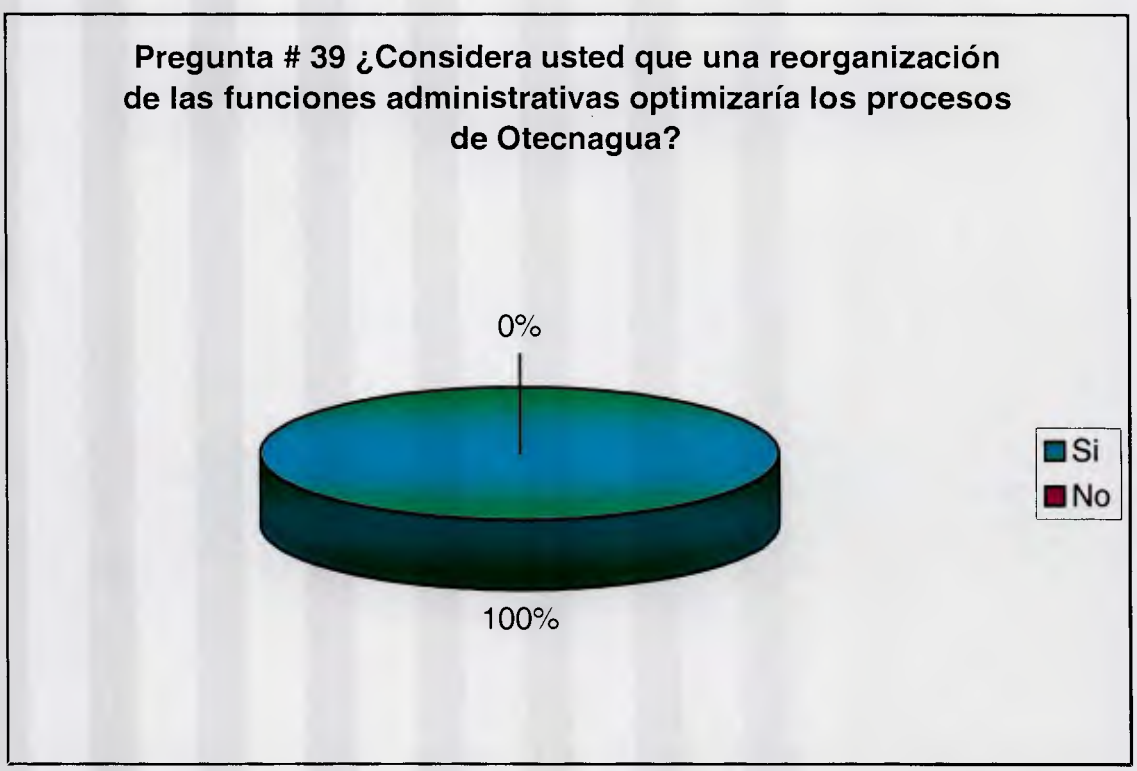


En esta pregunta los resultados arrojaron que el motivo percibido como *más importante* para permanecer en Otecnagua, son las *Oportunidades de Formación*

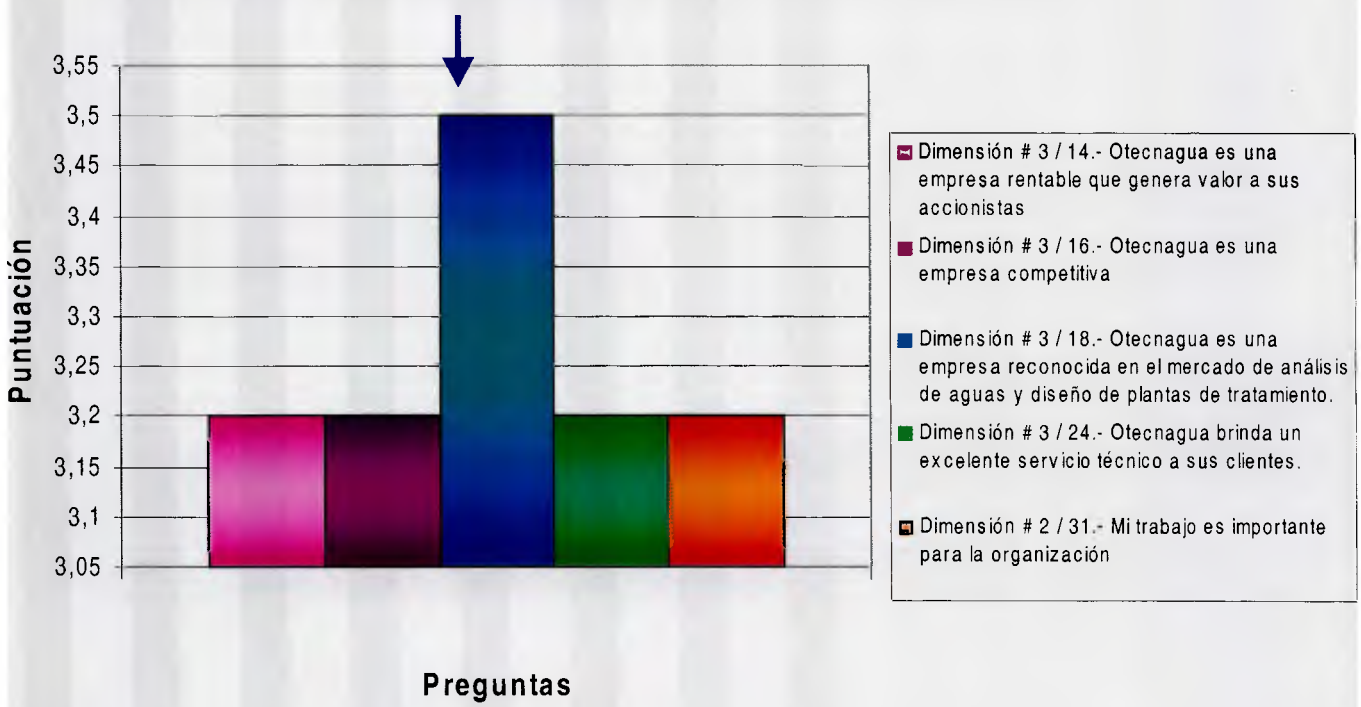
y el Reconocimiento y Trayectoria de la Compañía. Es importante mencionar, que el puntaje del grado de acuerdo con respecto a las oportunidades de formación que ofrece Otecnagua estuvo por debajo de la puntuación límite (2,5), siendo la dimensión *Desarrollo una de las consideradas como crítica.*

7.2.8 Sobre la Reorganización de Funciones

El 100% de las personas a las que se le aplicó el Perfil coincidió en que consideraba que una reorganización para separar las funciones gerenciales de las administrativas podría contribuir a optimizar los procesos de Otecnagua.



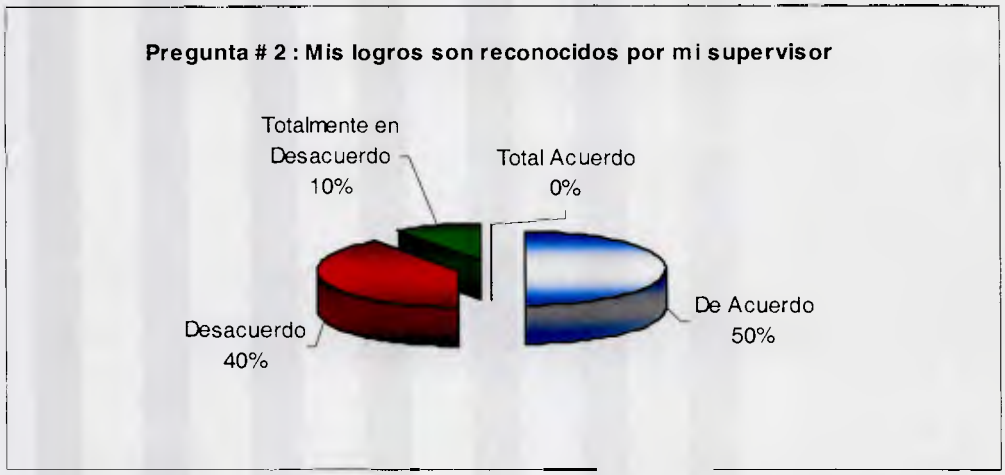
7.2.9 Las mejores puntuaciones



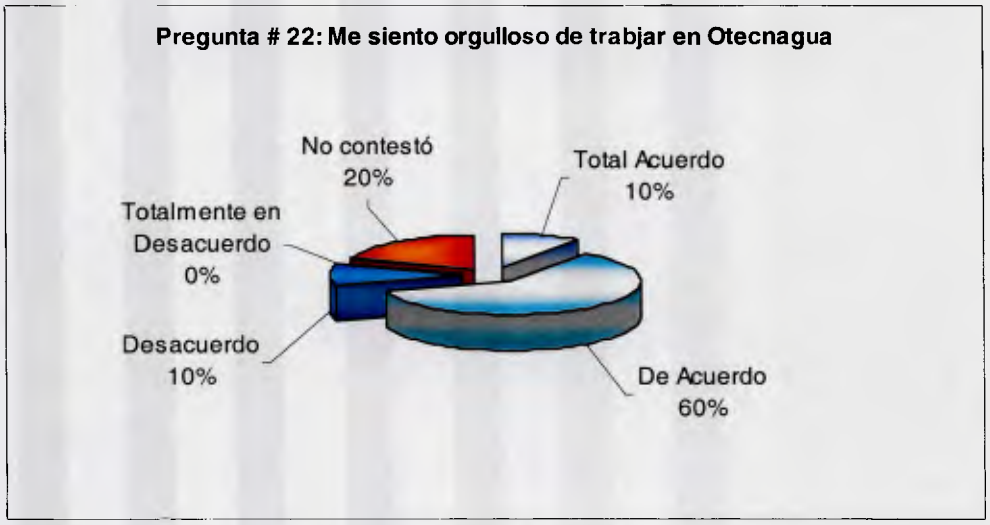
Cabe destacar, que al realizar un análisis de aquellos *ítems* que alcanzaron el mayor grado de acuerdo, 4 de las cinco puntuaciones más altas pertenecen a la Dimensión # 3: *Relación Organización Entorno*, lo que coincide con los resultados obtenidos tras la aplicación de la Matriz DOFA, en donde el tema de Trayectoria, Reconocimiento de la Empresa y Competitividad se destaca como Fortaleza de la organización. Otro punto importante es la percepción que tiene el empleado de que su trabajo es importante para la Organización.

7.2.10 Otros resultados de Interés

En la ***afirmación # 12*** sobre el reconocimiento de los logros del personal por el supervisor, se destaca el hecho de que el 50% de las respuestas gira en torno al Desacuerdo (en sus dos niveles dentro de la Escala) y ninguno de los participantes dentro del perfil se mostró en Total Acuerdo con la afirmación.

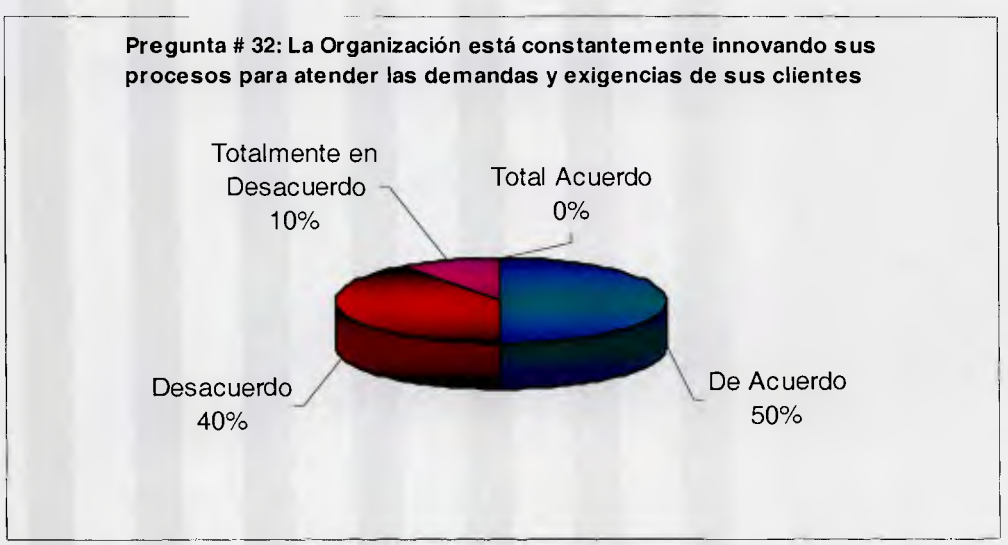


Llama la atención, en el ***planteamiento # 22***, sobre el orgullo de pertenecer a la organización, que un 20% de los participantes no contestó esta pregunta, siendo un caso excepcional en el esquema de respuestas del Perfil.



En el ***planteamiento # 25***, sobre el espacio físico, el 70% de los participantes en el Perfil manifestaron estar en Desacuerdo (en sus dos niveles dentro de la escala), lo que coincide con uno de los temas planteados como Importantes, más no urgentes, después de la aplicación de la Matriz.

Por otra parte, en la ***afirmación # 32***, referente a los procesos de innovación para atender las demandas del cliente, no hubo respuestas de Total Acuerdo, y el 50% de las respuestas giró también en torno al Desacuerdo (en sus dos niveles dentro de la Escala).



7.3 Resultado Análisis Puestos de Trabajo

OTECNAGUA S.R.L.

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO I: MARYORIE ROJAS

Datos del Puesto de Trabajo

Denominación del Puesto	INGENIERO DE ESTUDIOS Y PROYECTOS
Ubicación Geográfica	CARACAS
Funciones del Puesto: ATENDER A LOS CLIENTES Y REALIZAR INSPECCIONES. ELABORAR PRESUPUESTOS. COORDINAR AL PERSONAL DEL LABORATORIO, ASIGNANDO Y DISTRIBUYENDO EL ANÁLISIS DE MUESTRAS. RECIBIR LOS RESULTADOS DEL LABORATORIO. ELABORAR INFORMES. FACTURAR AL CLIENTE.	

Datos del Trabajador

Nombres y Apellidos	MARYORIE GISELA ROJAS VILLALOBOS
Categoría Laboral	PERSONAL FIJO
Antigüedad en la empresa	1 AÑO Y 5 MESES
Antigüedad en el puesto	1 AÑO Y 5 MESES
Nivel de Estudios Académicos	INGENIERO CIVIL-SANITARIO (UCV-2001)

Descripción de Tareas

¿Qué hace? Tarea Ejercida	¿Cómo lo hace? Detalle cómo se lleva a cabo la tarea	¿Con qué lo hace? Detalle los medios materiales, documentos, modelos para realizar esta tarea	¿Para qué lo hace? Indique finalidad inmediata que se persigue con esta tarea y/o función	Frecuencia Diaria - Semanal - Mensual - Anual - Ocasional	% Tiempo Tiempo dedicado a esta tarea sobre su tiempo real
ATENCIÓN AL CLIENTE	• A TRAVES DE CONSULTAS TELEFÓNICAS • DURANTE LAS INSPECCIONES	• VEHÍCULO • COMPUTADORA • TELEFONO • IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD (BOTAS-CASCO)	• PLANIFICAR TRABAJO EN CAMPO • CAPTAR CLIENTES	QUINCENAL	10%
ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO	• UTILIZA LISTA DE PRECIOS DE MATERIALES Y HONORARIOS PROFESIONALES DEFINIDOS POR EL COLEGIO DE INGENIEROS + CALCULO DE VIÁTICOS POR VIAJES PARA ELABORAR PRESUPUESTO AL CLIENTE EN FUNCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS, UNA VEZ REALIZADA LA INSPECCIÓN.	• LISTA DE PRECIOS DE MATERIALES • MANUAL DE HONORARIOS PROFESIONALES DEL COLEGIO DE INGENIEROS • COMPUTADORA • CALCULADORA	• PARA PRESENTARLO AL CLIENTE PARA SU APROBACIÓN	DIARIA	15%
COORDINACIÓN DE ASIGNACIÓN Y POSTERIOR RECEPCIÓN DE ANÁLISIS DE LABORATORIO	• ORGANIZA TAREAS DE CAPTADORES. ANTES DE LLEGAR LAS MUESTRAS AL LABORATORIO DETERMINA QUE ANÁLISIS SON CRITICOS. • EN FUNCIÓN DE LAS DESTREZAS Y LA EXPERIENCIA DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE LABORATORIO ASIGNA LOS ANÁLISIS SOLICITADOS POR EL CLIENTE, EN UNA RELACIÓN EQUILIBRADA. • POSTERIORMENTE RECIBE LOS RESULTADOS DEL LABORATORIO DE VUELTA PARA ELABORAR EL INFORME.	• MEMORANDO • CADENA CUSTODIA (PROCESO A SEGUIR) • HOJAS DE CAPTACIÓN • COMPUTADORA	• PARA ORGANIZAR EL TRABAJO DE FORMA COORDINADA • PARA GARANTIZAR QUE EL TRABAJO SE LLEVE A CABO ADECUADAMENTE EN TIEMPO Y FORMA	DIARIA	20%

ELABORACIÓN DE INFORMES	• TOMA LOS RESULTADOS, LOS GRAFICA, ESTABLECE RELACIONES DE PARÁMETROS, COMPARA CON NORMAS AMBIENTALES Y NORMAS DE CALIDAD DE AGUA Y PREPARA INFORME.	• COMPUTADOR • NORMAS AMBIENTALES Y DE CALIDAD DE AGUA	• PARA PRESENTARLO AL CLIENTE O AUTORIDADES COMO EL MINISTERIO DE SANIDAD.	DIARIA	45%
¿Qué hace? Tarea Ejercida	¿Cómo lo hace? Detalle cómo se lleva a cabo la tarea	¿Con qué lo hace? Detalle los medios materiales, documentos, modelos para realizar esta tarea	¿Para qué lo hace? Indique finalidad inmediata que se persigue con esta tarea y/o función	Frecuencia Diaria - Semanal - Mensual - Anual - Ocasional	% Tiempo Tiempo dedicado a esta tarea sobre su tiempo real
FACTURACIÓN	• EN FUNCION DEL PRESUPUESTO SE REALIZA UN ESTUDIO PARA REVISAR EL TRABAJO QUE SE LLEVO A CABO Y LOS ANÁLISIS EFECTIVAMENTE REALIZADOS. SE PREPARA UN BORRADOR DE LA FACTURACIÓN QUE POSTERIORMENTE ES REALIZADA POR LA SECRETARIA.	• FORMATOS SENIAT • PRESUPUESTO CLIENTE • LISTA DE PRECIOS • HONORARIOS PROFESIONALES	• PARA COBRAR AL CLIENTE EL SERVICIO PRESTADO	SEMANAL	5%
ADMINISTRACIÓN DE LA CAJA CHICA	• ASIGNA DINERO AL PERSONAL DE CAPTACIÓN PARA GASTOS MENORES.	• DINERO EN EFECTIVO	• PARA CUBRIR LOS GASTOS DEL PERSONAL QUE SE PUEDAN PRESENTAR DURANTE SU PERMANENCIA FUERA DE LA OFICINA	DIARIO	5%

Conocimientos Básicos

Conocimientos básicos requeridos para desempeñar el puesto

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS DE INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE AGUA.
CONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DE MUESTREO.
CONOCIMIENTO DE LOS PARÁMETROS QUE SE REQUIEREN ANALIZAR PARA CADA MUESTRA.
DOMINIO DE HERRAMIENTAS DE COMPUTACIÓN.

Conocimientos Específicos

Conocimientos especializados requeridos para desempeñar el puesto, los cuales no se adquieren a través de estudios académicos

NO APLICA

Experiencia requerida para ocupar el puesto

LO MAS IMPORTANTE ES LA BASE DE CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS EN EL AREA SANITARIA O EN INGENIERÍA QUÍMICA. LA CLAVE EN ESTA POSICIÓN ES EL ENTRENAMIENTO PARA SUPERAR LAS BRECHAS QUE SE PUEDAN PRESENTAR.

Esfuerzo Físico

Tipo	Duración	Frecuencia
NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

Riesgos

Tipo	Tiempo de Exposición en %	Frecuencia
• INTOXICACIÓN POR GASES	40%	DIARIA
• EXPLOSIONES	10%	DIARIA
• ACCIDENTES VIALES	10%	MENSUAL
• POSIBLIDAD DE CAIDAS EN SITIOS DE DIFÍCIL ACCESO EN ZONAS DE INSPECCION	10%	MENSUAL

Condiciones Horarias

Horario Habitual	Viajes	Turnos	Disponibilidad	Prolongación de la Jornada
DE 8.30 A.M. A 6.00 P.M.	SI	NO APLICA	TIEMPO COMPLETO	OCASIONAL 7.00 P.M.

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO II: REINA URBINA

Datos del Puesto de Trabajo

Denominación del Puesto	INGENIERO DE ESTUDIOS Y PROYECTOS
Ubicación Geográfica	CARACAS
Funciones del Puesto: ATENDER A LOS CLIENTES Y REALIZAR INSPECCIONES. ELABORAR PRESUPUESTOS. COORDINAR AL PERSONAL DEL LABORATORIO, ASIGNANDO Y DISTRIBUYENDO EL ANÁLISIS DE MUESTRAS. RECIBIR LOS RESULTADOS DEL LABORATORIO. ELABORAR INFORMES. FACTURAR AL CLIENTE.	

Datos del Trabajador

Nombres y Apellidos	REINA R. URBINA CHIRINOS
Categoría Laboral	PERSONAL FIJO
Antigüedad en la empresa	1 AÑO Y 8 MESES
Antigüedad en el puesto	1 AÑO Y 8 MESES
Nivel de Estudios Académicos	INGENIERO QUÍMICO (LUZ -1998)

Descripción de Tareas

¿Qué hace? Tarea Ejercida	¿Cómo lo hace? Detalle cómo se lleva a cabo la tarea	¿Con qué lo hace? Detalle los medios materiales, documentos, modelos para realizar esta tarea	¿Para qué lo hace? Indique finalidad inmediata que se persigue con esta tarea y/o función	Frecuencia Diaria - Semanal - Mensual - Anual - Ocasional	% Tiempo Tiempo dedicado a esta tarea sobre su tiempo real
ATENCIÓN AL CLIENTE	• A TRAVES DE CONSULTAS TELEFÓNICAS • DURANTE LAS INSPECCIONES.	• VEHÍCULO • COMPUTADORA • TELEFONO • IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD (BOTAS-CASCO)	• PLANIFICAR TRABAJO EN CAMPO • CAPTAR CLIENTES	QUINCENAL	10%
ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO	• UTILIZA LISTA DE PRECIOS DE MATERIALES Y HONORARIOS PROFESIONALES DEFINIDOS POR EL COLEGIO DE INGENIEROS + CALCULO DE VIÁTICOS POR VIAJES PARA ELABORAR PRESUPUESTO AL CLIENTE EN FUNCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS, UNA VEZ REALIZADA LA INSPECCIÓN.	• LISTA DE PRECIOS DE MATERIALES • MANUAL DE HONORARIOS PROFESIONALES DEL COLEGIO DE INGENIEROS • COMPUTADORA • CALCULADORA	• PARA PRESENTARLO AL CLIENTE PARA SU APROBACIÓN	DIARIA	10%
COORDINACIÓN DE ASIGNACIÓN Y POSTERIOR RECEPCIÓN DE ANÁLISIS DE LABORATORIO	• ORGANIZA TAREAS DE CAPTADORES. ANTES DE LLEGAR LAS MUESTRAS AL LABORATORIO DETERMINA QUE ANÁLISIS SON CRITICOS. • EN FUNCIÓN DE LAS DESTREZAS Y LA EXPERIENCIA DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE LABORATORIO ASIGNA LOS ANÁLISIS SOLICITADOS POR EL CLIENTE, EN UNA RELACIÓN EQUILIBRADA. • POSTERIORMENTE RECIBE LOS RESULTADOS DEL LABORATORIO DE VUELTA PARA ELABORAR EL INFORME.	• MEMORANDO • CADENA CUSTODIA (PROCESO A SEGUIR) • HOJAS DE CAPTACIÓN • COMPUTADORA	• PARA ORGANIZAR EL TRABAJO DE FORMA COORDINADA • PARA GARANTIZAR QUE EL TRABAJO SE LLEVE A CABO ADECUADAMENTE EN TIEMPO Y FORMA	DIARIA	20%
ELABORACIÓN DE INFORMES (AGUAS POTABLES)	• TOMA LOS RESULTADOS, LOS GRAFICA, ESTABLECE RELACIONES DE PARÁMETROS, COMPARA CON NORMAS AMBIENTALES Y NORMAS DE CALIDAD DE AGUA Y PREPARA INFORME.	• COMPUTADOR • NORMAS AMBIENTALES Y DE CALIDAD DE AGUA	• PARA PRESENTARLO AL CLIENTE O AUTORIDADES COMO EL MINISTERIO DE SANIDAD.	DIARIA	50%

¿Qué hace? Tarea Ejercida	¿Cómo lo hace? Detalle cómo se lleva a cabo la tarea	¿Con qué lo hace? Detalle los medios materiales, documentos, modelos para realizar esta tarea	¿Para qué lo hace? Indique finalidad inmediata que se persigue con esta tarea y/o función	Frecuencia Diaria - Semanal - Mensual - Anual - Ocasional	% Tiempo Tiempo dedicado a esta tarea sobre su tiempo real
FACTURACIÓN	• EN FUNCION DEL PRESUPUESTO SE REALIZA UN ESTUDIO PARA REVISAR EL TRABAJO QUE SE LLEVO A CABO Y LOS ANÁLISIS EFECTIVAMENTE REALIZADOS. SE PREPARA UN BORRADOR DE LA FACTURACIÓN QUE POSTERIORMENTE ES REALIZADA POR LA SECRETARIA.	• FORMATOS SENIAT • PRESUPUESTO CLIENTE • LISTA DE PRECIOS • HONORARIOS PROFESIONALES	• PARA COBRAR AL CLIENTE EL SERVICIO PRESTADO	SEMANAL	5%
ADMINISTRACIÓN DE LA CAJA CHICA	• ASIGNA DINERO AL PERSONAL DE CAPTACIÓN PARA GASTOS MENORES.	• DINERO EN EFECTIVO	• PARA CUBRIR LOS GASTOS DEL PERSONAL QUE SE PUEDAN PRESENTAR DURANTE SU PERMANENCIA FUERA DE LA OFICINA	DIARIO	5%

Conocimientos Básicos

Conocimientos básicos requeridos para desempeñar el puesto

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS DE INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE AGUA.
CONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DE MUESTREO.
CONOCIMIENTO DE LOS PARÁMETROS QUE SE REQUIEREN ANALIZAR PARA CADA MUESTRA.
DOMINIO DE HERRAMIENTAS DE COMPUTACIÓN.

Conocimientos Específicos

Conocimientos especializados requeridos para desempeñar el puesto, los cuales no se adquieren a través de estudios académicos

NO APLICA

Experiencia requerida para ocupar el puesto

LO MAS IMPORTANTE ES LA BASE DE CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS EN EL AREA SANITARIA O EN INGENIERÍA QUÍMICA. LA CLAVE EN ESTA POSICIÓN ES EL ENTRENAMIENTO PARA SUPERAR LAS BRECHAS QUE SE PUEDAN PRESENTAR.

Esfuerzo Físico

Tipo	Duración	Frecuencia
NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

Riesgos

Tipo	Tiempo de Exposición en %	Frecuencia
• INTOXICACIÓN POR GASES	40%	DIARIA
• EXPLOSIONES	10%	DIARIA
• ACCIDENTES VIALES	10%	MENSUAL
• POSIBLIDAD DE CAIDAS EN SITIOS DE DIFÍCIL ACCESO EN ZONAS DE INSPECCION	10%	MENSUAL

Condiciones Horarias

Horario Habitual	Viajes	Turnos	Disponibilidad	Prolongación de la Jornada
DE 8.00 A.M. A 5.00 P.M.	SI	NO APLICA	TIEMPO COMPLETO	OCASIONAL 6.30 P.M.

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO III: FERNANDO DE GOUVEIA

Datos del Puesto de Trabajo

Denominación del Puesto	TÉCNICO CAPTADOR
Ubicación Geográfica	CARACAS
Funciones del Puesto: CAPTACIÓN DE MUESTRAS EN CAMPO.	

Datos del Trabajador

Nombres y Apellidos	FERNANDO DE GOUVEIA
Categoría Laboral	PERSONAL FIJO
Antigüedad en la empresa	4 AÑOS
Antigüedad en el puesto	4 AÑOS
Nivel de Estudios Académicos	BACHILLER

Descripción de Tareas

¿Qué hace? Tarea Ejercida	¿Cómo lo hace? Detalle cómo se lleva a cabo la tarea	¿Con qué lo hace? Detalle los medios materiales, documentos, modelos para realizar esta tarea	¿Para qué lo hace? Indique finalidad inmediata que se persigue con esta tarea y/o función	Frecuencia Diaria - Semanal - Mensual - Anual - Ocasional	% Tiempo Tiempo dedicado a esta tarea sobre su tiempo real
ORGANIZACIÓN DEL MATERIAL DE CAPTACIÓN	• REVISA LOS REQUERIMIENTOS PARA EL TRABAJO DE CAMPO		• CON LA FINALIDAD DE CONTAR CON TODOS LOS EQUIPOS NECESARIOS PARA LA CAPTACIÓN EN CAMPO	DIARIO	10%
CAPTACIÓN DE MUESTRAS EN CAMPO	• VA AL CAMPO PARA LA TOMA DE MUESTRAS Y REALIZA LA CAPTACIÓN DE ACUERDO A LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA CADA CASO. • DEBE DEFINIR LA CRITICIDAD DEL ANÁLISIS YA QUE HAY MUESTRAS QUE SON PERECEDERAS Y DEBEN SER PROCESADAS DE INMEDIATO. • LLEVA LAS MUESTRAS AL LABORATORIO PARA SER PROCESADAS POR LOS ANALISTAS.	• HOJAS DE CAPTACIÓN Y DE CUSTODIA • VEHÍCULO • MEDIDORES DE PH • MEDIDOR DE OXÍGENO DISUELTO • CAVAS • ENVASES DE DISTINTAS CAPACIDADES PARA CAPTACIÓN • REGLAS • BOTAS, CASCO, BATAS, GUANTES • CUERDAS • EQUIPOS DE CAPTACIÓN DE PROFUNDIDAD • CALCULADORA • ALCOHOL • HIELO	• CON LA FINALIDAD DE CAPTAR LAS MUESTRAS QUE SERAN PROCESADAS EN EL LABORATORIO A SOLICITUD DEL CLIENTE.	DIARIO	85%
ELABORACIÓN DE VERTEDEROS	• RECIBE EL DISEÑO DEL VERTEDERO DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y LO CONSTRUYE. • ESTA ES UNA ACTIVIDAD QUE REALIZA POR CUENTA PROPIA Y QUE NO FORMA PARTE DE SUS FUNCIONES, PERO CON ELLO CONTRIBUYE A AHORRAR COSTOS A LA EMPRESA, GENERANDO UN VALOR AGREGADO.		• PARA LA MEDICIÓN DE CAUDALES	MENSUAL	5%

Conocimientos Básicos

Conocimientos básicos requeridos para desempeñar el puesto

UTILIDAD DE LOS EQUIPOS DE CAPTACIÓN.

Conocimientos Específicos

Conocimientos especializados requeridos para desempeñar el puesto, los cuales no se adquieren a través de estudios académicos

TOMA DE MUESTRA EN COLECTORES
SISTEMAS DE TRATAMIENTO DE AGUAS

Experiencia requerida para ocupar el puesto

LA CLAVE EN ESTA POSICIÓN ES EL ENTRENAMIENTO EN SISTEMAS DE ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE AGUAS QUE RECIBE EL EMPLEADO AL INCORPORARSE A LA EMPRESA.

Esfuerzo Físico

Tipo	Duración	Frecuencia
• LEVANTAMIENTO DE PESO • HABILIDAD PARA TREPARSE EN SITIOS DE DIFÍCIL ACCESO	APROXIMADAMENTE 4 HORAS	DIARIA

Riesgos

Tipo	Tiempo de Exposición en %	Frecuencia
ACCIDENTES VIALES	40%	DIARIA
ENFERMEDADES DE ORIGEN HÍDRICO	30%	DIARIA
CAIDAS O ACCIDENTES MENORES	30%	DIARIA

Condiciones Horarias

Horario Habitual	Viajes	Turnos	Disponibilidad	Prolongación de la Jornada
8 HORAS DIARIAS	SI	PARA TRABAJOS ESPECIALES	TIEMPO COMPLETO	

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO IV: RUBEN VELASCO

Datos del Puesto de Trabajo

Denominación del Puesto	TÉCNICO QUÍMICO (INSPECCIÓN Y CAPTACIÓN)
Ubicación Geográfica	CARACAS
Funciones del Puesto: INSPECCIÓN Y CAPTACIÓN DE MUESTRAS EN CAMPO.	

Datos del Trabajador

Nombres y Apellidos	RUBEN VELASCO
Categoría Laboral	PERSONAL FIJO
Antigüedad en la empresa	5 AÑOS
Antigüedad en el puesto	5 AÑOS
Nivel de Estudios Académicos	TÉCNICO MEDIO EN QUÍMICA (ESCUELA TÉCNICA INDUSTRIAL LUIS CABALLERO MEJÍAS 1974).

Descripción de Tareas

¿Qué hace? Tarea Ejercida	¿Cómo lo hace? Detalle cómo se lleva a cabo la tarea	¿Con qué lo hace? Detalle los medios materiales, documentos, modelos para realizar esta tarea	¿Para qué lo hace? Indique finalidad inmediata que se persigue con esta tarea y/o función	Frecuencia Diaria - Semanal - Mensual - Anual - Ocasional	% Tiempo Tiempo dedicado a esta tarea sobre su tiempo real
INSPECCIÓN	• INSPECCIÓN EN CAMPO EN EL QUE SERAN TOMADAS LAS MUESTRAS PARA DEFINIR PARTICULARIDADES Y REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE.	• VEHÍCULO • BOTAS • GUANTES Y CASCO	• PARA EVALUAR REQUERIMIENTOS DE CAPTACIÓN.	DIARIA	10%
ORGANIZACIÓN DEL MATERIAL DE CAPTACIÓN	• REVISA LOS REQUERIMIENTOS PARA EL TRABAJO DE CAMPO.		• CON LA FINALIDAD DE CONTAR CON TODOS LOS EQUIPOS NECESARIOS PARA LA CAPTACIÓN EN CAMPO	DIARIO	10%
CAPTACIÓN DE MUESTRAS EN CAMPO	• VA AL CAMPO PARA LA TOMA DE MUESTRAS Y REALIZA LA CAPTACIÓN DE ACUERDO A LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA CADA CASO. • DEBE DEFINIR LA CRITICIDAD DEL ANÁLISIS YA QUE HAY MUESTRAS QUE SON PERECEDERAS Y DEBEN SER PROCESADAS DE INMEDIATO. • LLEVA LAS MUESTRAS AL LABORATORIO PARA SER PROCESADAS POR LOS ANALISTAS.	• HOJAS DE CAPTACIÓN Y DE CUSTODIA • VEHÍCULO • MEDIDORES DE PH • MEDIDOR DE OXÍGENO DISUELTO • CAVAS • ENVASES DE DISTINTAS CAPACIDADES PARA CAPTACIÓN • REGLAS • BOTAS, CASCO, BATAS, GUANTES • CUERDAS • EQUIPOS DE CAPTACIÓN DE PROFUNDIDAD • CALCULADORA • ALCOHOL • HIELO	• CON LA FINALIDAD DE CAPTAR LAS MUESTRAS QUE SERAN PROCESADAS EN EL LABORATORIO A SOLICITUD DEL CLIENTE.	DIARIO	80%

Conocimientos Básicos

Conocimientos básicos requeridos para desempeñar el puesto
UTILIDAD DE LOS EQUIPOS DE CAPTACIÓN.

Conocimientos Específicos

Conocimientos especializados requeridos para desempeñar el puesto, los cuales no se adquieren a través de estudios académicos
TOMA DE MUESTRA EN COLECTORES
SISTEMAS DE TRATAMIENTO DE AGUAS

Experiencia requerida para ocupar el puesto

LA CLAVE EN ESTA POSICIÓN ES EL ENTRENAMIENTO EN SISTEMAS DE ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE AGUAS QUE RECIBE EL EMPLEADO AL INCORPORARSE A LA EMPRESA.

Esfuerzo Físico

Tipo	Duración	Frecuencia
• LEVANTAMIENTO DE PESO • HABILIDAD PARA TREPARSE EN SITIOS DE DIFÍCIL ACCESO	APROXIMADAMENTE 4 HORAS	DIARIA

Riesgos

Tipo	Tiempo de Exposición en %	Frecuencia
ACCIDENTES VIALES	40%	DIARIA
ENFERMEDADES DE ORIGEN HÍDRICO	30%	DIARIA
CAIDAS O ACCIDENTES MENORES	30%	DIARIA

Condiciones Horarias

Horario Habitual	Viajes	Turnos	Disponibilidad	Prolongación de la Jornada
8 HORAS DIARIAS	SI	PARA TRABAJOS ESPECIALES	TIEMPO COMPLETO	

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO V: CARLOS FIGUERA

Datos del Puesto de Trabajo

Denominación del Puesto	TÉCNICO QUÍMICO
Ubicación Geográfica	CARACAS
Funciones del Puesto: ANÁLISIS DE AGUAS BLANCAS.	

Datos del Trabajador

Nombres y Apellidos	CARLOS FIGUERA
Categoría Laboral	PERSONAL CONTRATADO POR HORAS
Antigüedad en la empresa	1 AÑO
Antigüedad en el puesto	1 AÑO
Nivel de Estudios Académicos	TÉCNICO SUPERIOR EN QUÍMICA INDUSTRIAL (IUTIRLA-1992)

Descripción de Tareas

¿Qué hace? Tarea Ejercida	¿Cómo lo hace? Detalle cómo se lleva a cabo la tarea	¿Con qué lo hace? Detalle los medios materiales, documentos, modelos para realizar esta tarea	¿Para qué lo hace? Indique finalidad inmediata que se persigue con esta tarea y/o función	Frecuencia Diaria - Semanal - Mensual - Anual - Ocasional	% Tiempo Tiempo dedicado a esta tarea sobre su tiempo real
ANÁLISIS FISICO-QUÍMICO Y BACTERIOLÓGICO DE AGUAS BLANCAS	• SIGUIENDO LOS PROCEDIMIENTOS DE LABORATORIO PARA EL PROCESAMIENTO DE ESTE TIPO DE MUESTRAS. • SE REALIZA EL ANÁLISIS Y SE OBTIENEN LOS RESULTADOS.	• BATA • GUANTES • BALANZA • ESPECTROFOTÓMETRO • PLANCHAS • VIDRIERIA DE LABORATORIO • CALCULADORA • NEVERA • CUADERNO DE CONTROL	• PARA PROCESAR LAS MUESTRAS Y DETERMINAR SUS COMPONENTES CON EL FIN DE ELABORAR EL INFORME.	DIARIA	90%
REPORTE DE REULTADOS	• UNA VEZ OBTENIDOS LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS SE TRANSCRIBEN EN UN REPORTE.	• COMPUTADORA	• PARA SUMINISTRAR LOS DATOS AL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CON EL FIN DE ELABORAR EL INFORME AL CLIENTE.	DIARIO	10%

Conocimientos Básicos

Conocimientos básicos requeridos para desempeñar el puesto
PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS.
CONOCIMIENTO DE EQUIPOS Y MATERIAL DE LABORATORIO.
DOMINIO DE HERRAMIENTAS DE COMPUTACIÓN.

Experiencia requerida para ocupar el puesto

MANEJO DE INSTRUMENTOS Y EQUIPOS DE LABORATORIO.

Esfuerzo Físico

Tipo	Duración	Frecuencia
NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

Riesgos

Tipo	Tiempo de Exposición en %	Frecuencia
USO DE REACTIVOS	40%	DIARIA
INTOXICACIÓN POR GASES	40%	DIARIA
EXPLOSIONES	10%	DIARIA
QUEMADURAS	10%	DIARIA

Condiciones Horarias

Horario Habitual	Viajes	Turnos	Disponibilidad	Prolongación de la Jornada
8 HORAS DIARIAS	NO	PARA TRABAJOS ESPECIALES	POR HORA	

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO VI: BERNUIL BANQUEZ

Datos del Puesto de Trabajo

Denominación del Puesto	TÉCNICO QUÍMICO
Ubicación Geográfica	CARACAS
Funciones del Puesto: ANÁLISIS DE AGUAS BLANCAS.	

Datos del Trabajador

Nombres y Apellidos	BERNUIL BANQUEZ
Categoría Laboral	PERSONAL FIJO
Antigüedad en la empresa	5 AÑOS
Antigüedad en el puesto	5 AÑOS
Nivel de Estudios Académicos	TÉCNICO MEDIO MENCIÓN QUÍMICA (1992)

Descripción de Tareas

¿Qué hace? Tarea Ejercida	¿Cómo lo hace? Detalle cómo se lleva a cabo la tarea	¿Con qué lo hace? Detalle los medios materiales, documentos, modelos para realizar esta tarea	¿Para qué lo hace? Indique finalidad inmediata que se persigue con esta tarea y/o función	Frecuencia Diaria - Semanal - Mensual - Anual - Ocasional	% Tiempo Tiempo dedicado a esta tarea sobre su tiempo real
ANÁLISIS FISICO-QUÍMICO Y BACTERIOLÓGICO DE AGUAS BLANCAS	• SIGUIENDO LOS PROCEDIMIENTOS DE LABORATORIO PARA EL PROCESAMIENTO DE ESTE TIPO DE MUESTRAS. • SE REALIZA EL ANÁLISIS Y SE OBTIENEN LOS RESULTADOS.	• BATA • GUANTES • BALANZA • ESPECTROFOTÓMETRO • PLANCHAS • VIDRIERIA DE LABORATORIO • NEVERA • CALCULADORA • CUADERNO DE CONTROL	• PARA PROCESAR LAS MUESTRAS Y DETERMINAR SUS COMPONENTES CON EL FIN DE ELABORAR EL INFORME.	DIARIA	90%
REPORTE DE REULTADOS	• UNA VEZ OBTENIDOS LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS SE TRANSCRIBEN EN UN REPORTE.	• COMPUTADORA	• PARA SUMINISTRAR LOS DATOS AL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CON EL FIN DE ELABORAR EL INFORME AL CLIENTE.	DIARIO	10%

Conocimientos Básicos

Conocimientos básicos requeridos para desempeñar el puesto

PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS.
CONOCIMIENTO DE EQUIPOS Y MATERIAL DE LABORATORIO.
DOMINIO DE HERRAMIENTAS DE COMPUTACIÓN.

Experiencia requerida para ocupar el puesto

MANEJO DE INSTRUMENTOS Y EQUIPOS DE LABORATORIO.

Esfuerzo Físico

Tipo	Duración	Frecuencia
NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

Riesgos

Tipo	Tiempo de Exposición en %	Frecuencia
USO DE REACTIVOS	40%	DIARIA
INTOXICACIÓN POR GASES	40%	DIARIA
EXPLOSIONES	10%	DIARIA
QUEMADURAS	10%	DIARIA

Condiciones Horarias

Horario Habitual	Viajes	Turnos	Disponibilidad	Prolongación de la Jornada
DE 8.00 A.M. A 4.00 P.M.	NO	PARA TRABAJOS ESPECIALES	TIEMPO COMPLETO	OCASIONAL 5.00 P.M.

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO VII: ROSALÍA BARRIOS

Datos del Puesto de Trabajo

Denominación del Puesto	QUÍMICO-ANALISTA JEFE
Ubicación Geográfica	CARACAS
Funciones del Puesto: ANALISTA FISICO-QUIMICO.	

Datos del Trabajador

Nombres y Apellidos	ROSALÍA BARRIOS
Categoría Laboral	PERSONAL FIJO
Antigüedad en la empresa	10 AÑOS
Antigüedad en el puesto	2 AÑOS
Nivel de Estudios Académicos	LICENCIADA EN QUÍMICA (UCV-1985)

Descripción de Tareas

¿Qué hace? Tarea Ejercida	¿Cómo lo hace? Detalle cómo se lleva a cabo la tarea	¿Con qué lo hace? Detalle los medios materiales, documentos, modelos para realizar esta tarea	¿Para qué lo hace? Indique finalidad inmediata que se persigue con esta tarea y/o función	Frecuencia Diaria - Semanal - Mensual - Anual - Ocasional	% Tiempo Tiempo dedicado a esta tarea sobre su tiempo real
ANÁLISIS FISICO-QUÍMICO Y DE AGUAS BLANCAS Y RESIDUALES	• SIGUIENDO RIGUROSAMENTE LOS PROCEDIMIENTOS DE LABORATORIO PARA EL PROCESAMIENTO DE ESTE TIPO DE MUESTRAS. • SE REALIZA EL ANÁLISIS Y SE OBTIENEN LOS RESULTADOS.	• ESPECTOFOTÓMETRO DE ABSORCIÓN ATÓMICA • CROMATÓGRAFO DE GASES • INCUBADORA PARA DBO5, 20 • ESTUFA ELECTRICA • MUFLAS ELECTRICAS • CONDUCTIMETRO • TURBIDÍMETRO • BALANZA ANALÍTICA • CENTRÍFUGA • MEDIDORES DE PH • EQUIPOS PARA LA DETERMINACIÓN DE SÓLIDOS • NEVERAS PARA PRESERVACIÓN DE MUESTRAS • VIDRIERIA DE LABORATORIO.	• PARA PROCESAR LAS MUESTRAS Y DETERMINAR SUS COMPONENTES CON EL FIN DE ELABORAR EL INFORME DEL CLIENTE.	DIARIA	70%
ANÁLISIS FISICO-QUIMICOS ESPECIALES	• CON SU AMPLIA EXPERIENCIA SE LE ASIGNAN EXAMENES ESPECIALES QUE REQUIEREN ALTA RIGUROSIDAD Y SEGUIMIENTO ESTRICTO DE PROCEDIMIENTOS PRA OBTENER RESULTADOS FIABLES.	IGUAL AL PUNTO ANTERIOR	• PARA PROCESAR LAS MUESTRAS Y DETERMINAR SUS COMPONENTES CON EL FIN DE ELABORAR EL INFORME DEL CLIENTE.	DIARIA	25%
REPORTE DE REULTADOS	• UNA VEZ OBTENIDOS LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS SE TRANSCRIBEN EN UN REPORTE.	• COMPUTADORA	• PARA SUMINISTRAR LOS DATOS AL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CON EL FIN DE ELABORAR EL INFORME AL CLIENTE.	DIARIO	5%

Conocimientos Básicos

Conocimientos básicos requeridos para desempeñar el puesto

TÉCNICAS DE ANÁLISIS NORMALIZADAS.
DOMINIO DE HERRAMIENTAS DE COMPUTACIÓN.

Experiencia requerida para ocupar el puesto

MINIMO 5 AÑOS DE EXPERIENCIA EN ANÁLISIS FISICO-QUIMICOS
REGISTRO DE DATOS
MANEJO ESPECIALIZADO DE EQUIPOS

Esfuerzo Físico

Tipo	Duración	Frecuencia
NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

Riesgos

Tipo	Tiempo de Exposición en %	Frecuencia
USO DE REACTIVOS	40%	DIARIA
INTOXICACIÓN POR GASES	40%	DIARIA
EXPLOSIONES	10%	DIARIA
QUEMADURAS	10%	DIARIA

Condiciones Horarias

Horario Habitual	Viajes	Turnos	Disponibilidad	Prolongación de la Jornada
DE 10.00 A.M. A 6.00 P.M.	NO	PARA TRABAJOS ESPECIALES	TIEMPO COMPLETO	OCASIONAL 7.00 P.M.

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO VIII: PETER ESCOBAR

Datos del Puesto de Trabajo

Denominación del Puesto	ANALISTA DE LABORATORIO
Ubicación Geográfica	CARACAS
Funciones del Puesto: ANALISTA FISICO-QUIMICO.	

Datos del Trabajador

Nombres y Apellidos	PETER ESCOBAR
Categoría Laboral	PERSONAL FIJO
Antigüedad en la empresa	4 AÑOS
Antigüedad en el puesto	4 AÑOS
Nivel de Estudios Académicos	TÉCNICO SUPERIOR EN QUÍMICA (1982) LICENCIADO EN QUÍMICA (UCV-1995)

Descripción de Tareas

¿Qué hace? Tarea Ejercida	¿Cómo lo hace? Detalle cómo se lleva a cabo la tarea	¿Con qué lo hace? Detalle los medios materiales, documentos, modelos para realizar esta tarea	¿Para qué lo hace? Indique finalidad inmediata que se persigue con esta tarea y/o función	Frecuencia Diaria - Semanal - Mensual - Anual - Ocasional	% Tiempo Tiempo dedicado a esta tarea sobre su tiempo real
ANÁLISIS FISICO-QUÍMICO Y DE AGUAS BLANCAS Y RESIDUALES	• SIGUIENDO RIGUROSAMENTE LOS PROCEDIMIENTOS DE LABORATORIO PARA EL PROCESAMIENTO DE ESTE TIPO DE MUESTRAS. • SE REALIZA EL ANÁLISIS Y SE OBTIENEN LOS RESULTADOS.	• ESPECTOFOTÓMETRO DE ABSORCIÓN ATÓMICA • CROMATÓGRAFO DE GASES • INCUBADORA PARA DBO5, 20 • ESTUFA ELECTRICA • MUFLAS ELECTRICAS • CONDUCTIMETRO • TURBIDÍMETRO • BALANZA ANALÍTICA • CENTRÍFUGA • MEDIDORES DE PH • EQUIPOS PARA LA DETERMINACIÓN DE SÓLIDOS • NEVERAS PARA PRESERVACIÓN DE MUESTRAS • VIDRIERIA DE LABORATORIO.	• PARA PROCESAR LAS MUESTRAS Y DETERMINAR SUS COMPONENTES CON EL FIN DE ELABORAR EL INFORME DEL CLIENTE.	DIARIA	90%
REPORTE DE REULTADOS	• UNA VEZ OBTENIDOS LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS SE TRANSCRIBEN EN UN REPORTE.	• COMPUTADORA	• PARA SUMINISTRAR LOS DATOS AL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CON EL FIN DE ELABORAR EL INFORME AL CLIENTE.	DIARIO	10%

Conocimientos Básicos

Conocimientos básicos requeridos para desempeñar el puesto
TÉCNICAS DE ANÁLISIS NORMALIZADAS. DOMINIO DE HERRAMIENTAS DE COMPUTACIÓN.

Experiencia requerida para ocupar el puesto

MINIMO 5 AÑOS DE EXPERIENCIA EN ANÁLISIS FISICO-QUIMICOS
REGISTRO DE DATOS
MANEJO ESPECIALIZADO DE EQUIPOS

Esfuerzo Físico

Tipo	Duración	Frecuencia
NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

Riesgos

Tipo	Tiempo de Exposición en %	Frecuencia
USO DE REACTIVOS	40%	DIARIA
INTOXICACIÓN POR GASES	40%	DIARIA
EXPLOSIONES	10%	DIARIA
QUEMADURAS	10%	DIARIA

Condiciones Horarias

Horario Habitual	Viajes	Turnos	Disponibilidad	Prolongación de la Jornada
DE 8.00 A.M. A 5.00 P.M.	NO		TIEMPO COMPLETO	

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO IX: OFELIA MONTAÑEZ

Datos del Puesto de Trabajo

Denominación del Puesto	JEFE DE LABORATORIO DE BACTERIOLOGÍA
Ubicación Geográfica	CARACAS
Funciones del Puesto: ANÁLISIS BACTERIOLÓGICO DE AGUAS.	

Datos del Trabajador

Nombres y Apellidos	OFELIA MONTAÑEZ
Categoría Laboral	PERSONAL FIJO
Antigüedad en la empresa	13 AÑOS
Antigüedad en el puesto	13 AÑOS
Nivel de Estudios Académicos	LICENCIADA EN BIOLOGÍA (UCV-1969)

Descripción de Tareas

¿Qué hace? Tarea Ejercida	¿Cómo lo hace? Detalle cómo se lleva a cabo la tarea	¿Con qué lo hace? Detalle los medios materiales, documentos, modelos para realizar esta tarea	¿Para qué lo hace? Indique finalidad inmediata que se persigue con esta tarea y/o función	Frecuencia Diaria - Semanal - Mensual - Anual - Ocasional	% Tiempo Tiempo dedicado a esta tarea sobre su tiempo real
ANÁLISIS BACTERIOLÓGICO DE AGUAS BLANCAS, TRATADAS Y RESIDUALES DOMÉSTICAS E INDUSTRIALES ENSAYOS BACTERIOLÓGICOS EN MUESTRAS DE AGUAS Y SUELOS	• SIGUIENDO RIGUROSAMENTE LOS PROCEDIMIENTOS DE LABORATORIO PARA EL PROCESAMIENTO DE ESTE TIPO DE MUESTRAS. • SE REALIZA EL ANÁLISIS Y SE OBTIENEN LOS RESULTADOS.	• INCUBADORAS • MICROSCOIO • NEVERAS PARA PRESERVACIÓN DE MUESTRAS • VIDRIERIA DE LABORATORIO • AUTOCLAVES	• PARA PROCESAR LAS MUESTRAS Y DETERMINAR SUS COMPONENTES CON EL FIN DE ELABORAR EL INFORME DEL CLIENTE.	DIARIA	60%
ANÁLISIS DE PSEUDOMONAS EN AGUAS ENVASADAS Y POTABLES	• SIGUIENDO RIGUROSAMENTE LOS PROCEDIMIENTOS DE LABORATORIO PARA EL PROCESAMIENTO DE ESTE TIPO DE MUESTRAS. • SE REALIZA EL ANÁLISIS Y SE OBTIENEN LOS RESULTADOS.	IGUAL AL PUNTO ANTERIOR	• PARA PROCESAR LAS MUESTRAS Y DETERMINAR SUS COMPONENTES CON EL FIN DE ELABORAR EL INFORME DEL CLIENTE.	DIARIA	30%
ELABORACIÓN DE INFORMES	• UNA VEZ OBTENIDOS LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS SE ELABORA UN INFORME QUE FIRMA ELJEFE DE LABORATORIO.	• COMPUTADORA	• PARA SUMINISTRAR LOS DATOS AL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CON EL FIN DE ELABORAR EL INFORME FINAL AL CLIENTE.	DIARIA	10%

Conocimientos Básicos

Conocimientos básicos requeridos para desempeñar el puesto

ANÁLISIS BACTERIOLÓGICO.
HERRAMIENTAS BÁSICAS DE COMPUTACIÓN.

Experiencia requerida para ocupar el puesto

MINIMO 5 AÑOS DE EXPERIENCIA EN ANÁLISIS BACTERIOLÓGICO.

Esfuerzo Físico

Tipo	Duración	Frecuencia
NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

Riesgos

Tipo	Tiempo de Exposición en %	Frecuencia
USO DE REACTIVOS	20%	DIARIA
INTOXICACIÓN POR GASES	30%	DIARIA
EXPLOSIONES	10%	DIARIA
QUEMADURAS	10%	DIARIA
ENFERMEDADES ASOCIADAS A BACTERIAS	40%	DIARIA

Condiciones Horarias

Horario Habitual	Viajes	Turnos	Disponibilidad	Prolongación de la Jornada
DE 10.00 A.M. A 6.30 P.M.	NO		TIEMPO COMPLETO	

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO X: LUISA ARISMENDI SENIOR

Datos del Puesto de Trabajo

Denominación del Puesto	DIRECTORA - GERENTE
Ubicación Geográfica	CARACAS
Funciones del Puesto: DIRECCIÓN DE ACTIVIDADES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS DEL LABORATORIO Y DESARROLLO DE PROYECTOS.	

Datos del Trabajador

Nombres y Apellidos	LUISA ARISMENDI SENIOR
Categoría Laboral	ACCIONISTA
Antigüedad en la empresa	24 AÑOS
Antigüedad en el puesto	24 AÑOS
Nivel de Estudios Académicos	INGENIERO CIVIL (UCV-1971) MAGÍSTER SCIENTIARUM EN INGENIERÍA SANITARIA OPCIÓN CALIDAD DE AGUA (UCV-1976).

Descripción de Tareas

FUNCIÓN GLOBAL	TAREAS DENTRO DE LA FUNCIÓN	¿Con qué lo hace? Detalle los medios materiales, documentos, modelos para realizar esta tarea	¿Para qué lo hace? Indique finalidad inmediata que se persigue con esta tarea y/o función	Frecuencia Diaria - Semanal - Mensual - Anual - Ocasional	% Tiempo Tiempo dedicado a esta tarea sobre su tiempo real
DIRECCIÓN TECNICA	• DESARROLLO DE PROYECTOS DE SISTEMAS DE TRATAMIENTO DE AGUAS. • SOLUCIÓN DE PROBLEMAS TÉCNICOS • ATENCIÓN DE CLIENTES (VISITA Y PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO). • INSPECCIONES CAMPO Y OBRAS. • REVISIÓN DE INFORMES DE INGENIERÍA. • ELABORACIÓN DE INFORMES ESPECIALIZADOS. • CONSULTORÍA. • CAPTACIÓN DE CLINTES Y MERCADEO DE LA EMPRESA. • ESTUDIOS SANITARIOS INTEGRALES	• COMPUTADOR • NORMAS QUE REGULAN LA INDUSTRIA • LISTADOS DE PRECIOS • HONORARIOS PROFESIONALES COLEGIO DE INGENIEROS	• PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN, GARANTIZANDO UNA RESPUESTA TÉCNICA OPTIMA A LOS CLIENTES.	DIARIA	60%
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	• SUPERVISIÓN DE TODO EL PERSONAL • ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL • REVISIÓN DE NÓMINA • RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES • PAGOS • COMPRAS DE EQUIPOS Y MATERIALES • CONTROL DE GESTIÓN	• LEY DEL TRABAJO • CATÁLOGOS DE EQUIPOS – PRODUCTOS • FORMATO DE CONTROL DE GESTIÓN • COMPUTADOR	• PARA COORDINAR LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL Y GARANTIZAR QUE TODOS LOS PROCESOS SE LLEVEN A CABO DE FORMA IDÓNEA.	DIARIA	40%

Conocimientos Básicos

Conocimientos básicos requeridos para desempeñar el puesto

ANÁLISIS DE AGUAS Y TRATAMIENTO DE AGUAS
DIRECCIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN
ELABORACIÓN DE PROYECTOS
CONSULTORÍA
DOMINIO DE HERRAMIENTA DE COMPUTACIÓN

Experiencia requerida para ocupar el puesto

MÍNIMO 15 AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL RAMO.

Esfuerzo Físico

Tipo	Duración	Frecuencia
NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

Riesgos

Tipo	Tiempo de Exposición en %	Frecuencia
INTOXICACIÓN POR GASES	10%	DIARIA
EXPLOSIONES	10%	DIARIA
ACCIDENTES VIALES	10%	SEMANAL
RIESGO EN ZONAS DE INSPECIÓN	20%	MENSUAL

Condiciones Horarias

Horario Habitual	Viajes	Turnos	Disponibilidad	Prolongación de la Jornada
DE 10.00 A.M. A 6.30 P.M.	NO		TIEMPO COMPLETO	

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO XI: VIRGINIA VITA

Datos del Puesto de Trabajo

Denominación del Puesto	SECRETARIA
Ubicación Geográfica	CARACAS
Funciones del Puesto: ASISTENCIA A LA DIRECCIÓN.	

Datos del Trabajador

Nombres y Apellidos	VIRGINIA VITA
Categoría Laboral	PERSONAL FIJO
Antigüedad en la empresa	1 AÑO
Antigüedad en el puesto	1 AÑO
Nivel de Estudios Académicos	BACHILLER

Descripción de la Tarea

¿Qué hace? Tarea Ejercida	¿Cómo lo hace? Detalle cómo se lleva a cabo la tarea	¿Con qué lo hace? Detalle los medios materiales, documentos, modelos para realizar esta tarea	¿Para qué lo hace? Indique finalidad inmediata que se persigue con esta tarea y/o función	Frecuencia Diaria - Semanal - Mensual - Anual - Ocasional	% Tiempo Tiempo dedicado a esta tarea sobre su tiempo real
ATENCIÓN TELEFÓNICA	• LLAMA A CLIENTES, PROVEEDORES, ATIENDE LLAMADAS Y LAS RETRANSMITE A LA PERSONA SOLICITADA. TOMA MENSAJE EN CASO DE QUE ALGUIEN SE ENCUENTRE AUSENTE. RETRANSMITE MENSAJE AL DESTINATARIO.	• TELÉFONO • BLOCK DE NOTAS	• CON LA FINALIDAD DE CANALIZAR LA RECEPCIÓN DE LLAMADAS.	DIARIA	25%
TRANSCRIPCIÓN DE FACTURAS	• TRANSCRIBE LAS FACTURAS RECIBIDAS DE INGENIERÍA EN BORRADOR PARA ENTREGARLAS AL MENSAJERO Y ENVIAR LAS AL CLIENTE.	• COMPUTADOR	• PARA FACTURAR AL CLIENTE	DIARIA	10%
TRANSCRIPCIÓN DE ANÁLISIS	• APOYA EN LA TRANSCRIPCIÓN DE ANÁLISIS QUE VIENEN DEL LABORATORIO MONTANDO LOS RESULTADOS EN EL COMPUTADOR. LUEGO LOS ENVIA A INGENIERÍA PARA SU REVISIÓN Y VALIDACIÓN.	• COMPUTADOR	• PARA APOYAR AL PERSONAL DEL LABORATORIO	DIARIA	15%
COBRANZAS	• LLAMA A CLIENTES Y LLEVA HOJA DE CONTROL SEMANAL DE LAS CUENTAS POR COBRAR.	• TELÉFONO • HOJA DE CONTROL	• PARA COBRAR AL CLIENTE	DIARIA	20%
LLEVAR LIBRO DE CONTABILIDAD	• REGISTRA EL FLUJO DE DINERO DE LA COMPAÑÍA EN UN ESQUEMA CONTABLE BÁSICO.	• LIBRO DE CONTABILIDAD	• PARA REGISTRAR SALIDAS Y ENTRADAS DE DINERO DE LA COMPAÑÍA	DIARIA	20%
ELABORACIÓN DE CHEQUES Y PAGOS	• ELABORA CHEQUES PARA PAGO DE PROVEEDORES Y PAGOS DE PERSONAL.	• CHEQUERA	• PARA PAGAR A PROVEEDORES Y AL PERSONAL.	SEMANAL	10%

Conocimientos Básicos

Conocimientos básicos requeridos para desempeñar el puesto

HERRAMIENTAS BÁSICAS DE COMPUTACIÓN.

Experiencia requerida para ocupar el puesto

EXPERIENCIA EN SECRETARIADO CON FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

Esfuerzo Físico

Tipo	Duración	Frecuencia
NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

Riesgos

Tipo	Tiempo de Exposición en %	Frecuencia
INTOXICACIÓN POR GASES	10%	DIARIA
EXPLOSIONES	10%	DIARIA

Condiciones Horarias

Horario Habitual	Viajes	Turnos	Disponibilidad	Prolongación de la Jornada
DE 9.30 A.M. A 6.00 P.M.	NO		TIEMPO COMPLETO	

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO XII: EVELYN TERAN

Datos del Puesto de Trabajo

Denominación del Puesto	SECRETARIA
Ubicación Geográfica	CARACAS
Funciones del Puesto: ASISTENCIA A LA DIRECCIÓN.	

Datos del Trabajador

Nombres y Apellidos	EVELYN TERAN
Categoría Laboral	PERSONAL CONTRATADO
Antigüedad en la empresa	1 AÑO
Antigüedad en el puesto	1 AÑO
Nivel de Estudios Académicos	BACHILLER

Descripción de la Tarea

¿Qué hace? Tarea Ejercida	¿Cómo lo hace? Detalle cómo se lleva a cabo la tarea	¿Con qué lo hace? Detalle los medios materiales, documentos, modelos para realizar esta tarea	¿Para qué lo hace? Indique finalidad inmediata que se persigue con esta tarea y/o función	Frecuencia Diaria - Semanal - Mensual - Anual - Ocasional	% Tiempo Tiempo dedicado a esta tarea sobre su tiempo real
ATENCIÓN TELEFÓNICA	• LLAMA A CLIENTES, PROVEEDORES, ATIENDE LLAMADAS Y LAS RETRANSMITE A LA PERSONA SOLICITADA. TOMA MENSAJE EN CASO DE QUE ALGUIEN SE ENCUENTRE AUSENTE. RETRANSMITE MENSAJE AL DESTINATARIO.	• TELÉFONO • BLOCK DE NOTAS	• CON LA FINALIDAD DE CANALIZAR LA RECEPCIÓN DE LLAMADAS.	DIARIA	25%
TRANSCRIPCIÓN DE FACTURAS	• TRANSCRIBE LAS FACTURAS RECIBIDAS DE INGENIERÍA EN BORRADOR PARA ENTREGARLAS AL MENSAJERO Y ENVIAR LAS AL CLIENTE.	• COMPUTADOR	• PARA FACTURAR AL CLIENTE	DIARIA	20%
TRANSCRIPCIÓN DE ANÁLISIS	• APOYA EN LA TRANSCRIPCIÓN DE ANÁLISIS QUE VIENEN DEL LABORATORIO MONTANDO LOS RESULTADOS EN EL COMPUTADOR. LUEGO LOS ENVIA A INGENIERÍA PARA SU REVISIÓN Y VALIDACIÓN.	• COMPUTADOR	• PARA APOYAR AL PERSONAL DEL LABORATORIO	DIARIA	15%
COBRANZAS	• LLAMA A CLIENTES Y LLEVA HOJA DE CONTROL SEMANAL DE LAS CUENTAS POR COBRAR.	• TELÉFONO • HOJA DE CONTROL	• PARA COBRAR AL CLIENTE	DIARIA	20%
PAGOS LEY DE POLÍTICA HABITACIONAL	• CÁLCULOS Y ELABORACIÓN DE CHEQUES PARA PAGO.	• CHEQUERA	• PARA PAGAR OBLIGACIÓN LEGAL DE LEY DE POLÍTICA HABITACIONAL.	SEMANAL	20%

Conocimientos Básicos

Conocimientos básicos requeridos para desempeñar el puesto

HERRAMIENTAS BÁSICAS DE COMPUTACIÓN.

Experiencia requerida para ocupar el puesto

EXPERIENCIA EN SECRETARIADO CON FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

Esfuerzo Físico

Tipo	Duración	Frecuencia
NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

Riesgos

Tipo	Tiempo de Exposición en %	Frecuencia
INTOXICACIÓN POR GASES	10%	DIARIA
EXPLOSIONES	10%	DIARIA

Condiciones Horarias

Horario Habitual	Viajes	Turnos	Disponibilidad	Prolongación de la Jornada
DE 8.00 A.M. A 1.00 P.M.	NO		TIEMPO COMPLETO	

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO XIII: PABLO BORRERO

Datos del Puesto de Trabajo

Denominación del Puesto	MENSAJERO
Ubicación Geográfica	CARACAS
Funciones del Puesto: RECEPCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS	

Datos del Trabajador

Nombres y Apellidos	PABLO BORRERO
Categoría Laboral	PERSONAL FIJO
Antigüedad en la empresa	2 AÑOS
Antigüedad en el puesto	2 AÑOS
Nivel de Estudios Académicos	BACHILLER

Descripción de la Tarea

¿Qué hace? Tarea Ejercida	¿Cómo lo hace? Detalle cómo se lleva a cabo la tarea	¿Con qué lo hace? Detalle los medios materiales, documentos, modelos para realizar esta tarea	¿Para qué lo hace? Indique finalidad inmediata que se persigue con esta tarea y/o función	Frecuencia Diaria - Semanal - Mensual - Anual - Ocasional	% Tiempo Tiempo dedicado a esta tarea sobre su tiempo real
ENVÍO Y RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS A CLIENTES, BANCOS Y OTROS ORGANISMOS	• RECIBE UNA VEZ AL DÍA LOS DOCUMENTOS EN SECRETARIA PARA PROCEDER A SU DESPACHO. • EN CASO DE QUE SEAN TRANSACCIONES BANCARIAS REALIZA LAS OPERACIONES Y REGRESA CON LOS SOPORTES CORRESPONDIENTES.	• MOTO	• CON LA FINALIDAD DE HACER LLEGAR A LOS DESTINATARIOS DOCUMENTOS.	DIARIA	100%

Conocimientos Básicos

Conocimientos básicos requeridos para desempeñar el puesto

LEER Y ESCRIBIR

Experiencia requerida para ocupar el puesto

EXPERIENCIA PREVIA COMO MOTORIZADO.

Esfuerzo Físico

Tipo	Duración	Frecuencia
NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

Riesgos

Tipo	Tiempo de Exposición en %	Frecuencia
ACCIDENTES VIALES	100%	DIARIA

Condiciones Horarias

Horario Habitual	Viajes	Turnos	Disponibilidad	Prolongación de la Jornada
DE 8.00 A.M. A 5.00 P.M.	NO		TIEMPO COMPLETO	

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO XIV: MARIA ELENA CORTEZ

Datos del Puesto de Trabajo

Denominación del Puesto	ENCARGADA DE LIMPIEZA
Ubicación Geográfica	CARACAS
Funciones del Puesto: LIMPIEZA DEL MATERIAL DE LABORATORIO.	

Datos del Trabajador

Nombres y Apellidos	MARIA ELENA CORTEZ
Categoría Laboral	PERSONAL FIJO
Antigüedad en la empresa	3 AÑOS
Antigüedad en el puesto	3 AÑOS
Nivel de Estudios Académicos	

Descripción de la Tarea

¿Qué hace? Tarea Ejercida	¿Cómo lo hace? Detalle cómo se lleva a cabo la tarea	¿Con qué lo hace? Detalle los medios materiales, documentos, modelos para realizar esta tarea	¿Para qué lo hace? Indique finalidad inmediata que se persigue con esta tarea y/o función	Frecuencia Diaria - Semanal - Mensual - Anual - Ocasional	% Tiempo Tiempo dedicado a esta tarea sobre su tiempo real
LIMPIEZA DEL MATERIAL DE LABORATORIO Y DE LAS OFICINAS	• REALIZA CUIDADOSAMENTE LA LIMPIEZA DEL MATERIAL DE LABORATORIO A MEDIDA QUE ÉSTE SE VA ENSUCIANDO. • EN EL TIEMPO DISPONIBLE REALIZA UNA LIMPIEZA GENERAL DE LAS OFICINAS.	• GUANTES • BATA • ESPONJAS Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA	• CON LA FINALIDAD DE QUE EL MATERIAL DE LABORATORIO SE ENCUENTRE SIEMPRE LIMPIO Y EVITAR CONTAMINACIÓN DE MUESTRAS.	DIARIA	100%

Conocimientos Básicos

Conocimientos básicos requeridos para desempeñar el puesto

NO APLICA

Experiencia requerida para ocupar el puesto

NO APLICA.

Esfuerzo Físico

Tipo	Duración	Frecuencia
ESTAR PARADA DURANTE LARGOS PERÍODOS DE TIEMPO AGACHARSE PARA LIMPIEZA	4 HORAS 2 HORAS	DIARIA DIARIA

Riesgos

Tipo	Tiempo de Exposición en %	Frecuencia
INTOXICACIÓN POR GASES	30%	DIARIA
ENFERMEDADES DE ORIGEN HÍDRICO	30%	DIARIA
EXPLOSIONES	10%	DIARIA

Condiciones Horarias

Horario Habitual	Viajes	Turnos	Disponibilidad	Prolongación de la Jornada
DE 8.00 A.M. A 5.00 P.M.	NO		TIEMPO COMPLETO	

VIII.- RECOMENDACIONES

- Se sugiere a la empresa Otecnagua SRL, tras los resultados obtenidos en el presente diagnóstico, la realización de una posterior intervención que oriente el proceso de reestructuración que pretende llevar a cabo, considerando variables como la comunicación, las recompensas y el desarrollo profesional de sus colaboradores.
- Por otra parte, es importante difundir los resultados obtenidos al personal para trabajar, a través de un proceso de intervención, en las áreas críticas del negocio y proponer una reorganización ajustada a los requerimientos y posibilidades reales de la empresa.

IX.- CONCLUSIÓN

El cambio es la consigna de estos tiempos. Poderlo llevar a cabo en el momento oportuno es la clave del éxito de las organizaciones que buscan sobrevivir en un entorno altamente competitivo y variable, en donde las transformaciones se dan de una manera implacable. *¿Qué cambiar? ¿Por qué y para qué?* son preguntas que deben hacerse los directivos de las organizaciones antes de implementar un cambio, así como los *costos y pérdidas* que el cambio supondrá.

En este contexto, el manejo de las emociones es clave para implementar con éxito un cambio organizacional. *¿Cómo Implementarlo?* No hay recetas mágicas, sin

embargo, la planificación puede contribuir a que el cambio se lleve a cabo por el camino adecuado, orientando a la organización a alcanzar el nuevo estado deseado. Para ello el Desarrollo Organizacional es una disciplina que centra su actividad en la planificación del cambio, a través de metodologías de consultoría basadas en el diagnóstico de la situación de la organización y la intervención para poner en marcha un plan de acción con el fin de implementar el cambio.

X.- BIBLIOGRAFÍA

- ADDAMS, Scott (1998). **El Principio de Dilbert**. Ediciones Granica, España, 338 p.p.
- ANTONORSI, Marcel (1995). **Organizaciones en Cambio: Conceptos, Recursos y Proceso Planificador.** Caracas, Fundación Konrad Adenauer, 63 p.p.
- BARTOLI, Annie (1992). **Comunicación y Organización. La Organización comunicante y la Comunicación organizada.** Barcelona, Ediciones Paidós, 221 p.p.
- BECKHARD, Richard (1973). **Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos.** Addison Wesley Iberoamericana, Estados Unidos. 140 p.p.
- BLAKE, Robert. MOUTON, Jane (1991). **La estrategia para el cambio Organizacional**. Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. Estados Unidos. 262 p.p.
- BRUNET, Luc (1999, 3era. Edición). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**, definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas, 121 p.p.
- BURKE, Warner (1994). **Organization Development. A process of Learning and Changing**, Addison Wesley Publishing Company.
- COPE, Robert (1991). **El Plan Estratégico: Haga que la gente participe.** Bogotá, Editorial Legis, 143 p.p.
- DAVID, Fred (1988). **La Gerencia Estratégica.** Bogotá, Editorial Legis, Serie Empresarial, 370 p.p.

- DE GREENE, Kenyon (1989). **La Organización Adaptable.** México, Editorial Trillas, 509 p.p.
- FERNÁNDEZ RIOS, Manuel (1995). **Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo**. Ediciones Díaz de Santos, España. 423 p.p.
- FRANCES, Antonio (2001, 1ra. ed.), **Estrategias para las empresas en América Latina,** Venezuela, Ediciones IESA.
- FRENCH, Wendell & BELL, Cecil (1996 5ta. ed). **Desarrollo Organizacional**. México: Prentice Hall.
- GARBETT, Thomas (1991). **Imagen Corporativa : Cómo Crearla y Proyectarla.** Bogotá, Legis Editores, 233 p.p.
- GOODSTEIN, Leonard y otros (1998). **Planeación Estratégica Aplicada.** Editorial Mac Graw Hill, Colombia.
- HALL, Richard (1996 6 ta edic.) **Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados**. México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- HARVARD BUSINESS REVIEW (1998). Duck Jeanie Daniel Duck. **Managing Change: The art of Balance**.
- KATZ, Daniel. Robert L. KAHN (1993). **Psicología Social de las Organizaciones**. México, Editorial Trillas, 1993.
- KUBR, Milan (1995, 2da. ed.). **La Consultoría de Empresas**, **Guía para la profesión**. México: Limusa, Noriega Editores.
- LAWRENCE Y LORSCH (1991). **Desarrollo de Organizaciones: diagnóstico y acción**. Addison-Wesley Iberoamericana S.A. Estados Unidos.

- LEVY, Amir y MERRY, Uri. (1986) **Organizational Transformation**. Draeger Publishers, New York.
- NUNALLY, J. (1978). Teoría Psicométrica.
- OUCHI, William (1982). **Teoría Z**. Fondo Educativo Interamericano, México.
- ROBBINS Stephen P. (1999, 8va. ed.). **Comportamiento Organizacional**, Teoría y Práctica. México: Editorial Prentice Hall. 675 p.p.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2001 4ª edic.). **Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa**. ECAFSA, Thomson Learning.
- SABINO, Carlos (1992). **El Proceso de Investigación**. Ediciones Panapo, Caracas, 207 p.p.
- SCHEIN, Edgar (1969). **Process Consultation. Its Role in Organization Development**. Addison Wesley.
- SCHEIN, Edgar (1972). **Psicología de la Organización**. España, Editorial Prentice Hall Internacional, 154 p.p.
- SCHEIN, Edgar (1984). **La Cultura Empresarial y el Liderazgo**. Plaza & Janes Editores SA.
- SENGE, Peter (1992). **La Quinta Disciplina**. Barcelona, Editorial Juan Granica, 490 p.p.
- SERNA, Humberto (2000). **Mercadeo Interno. Una estrategia para gerenciar la cultura empresarial**. 3R Editores, Bogotá, Colombia, 280 p.p.

Anexo # 1

Portada de Instrucciones del Perfil Organizacional aplicado a Otecnagua SRL.

Perfil Organizacional

El presente instrumento forma parte de un trabajo de investigación desarrollado para el Postgrado de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, **con fines estrictamente académicos**. La aplicación de este cuestionario tiene como objetivo realizar una evaluación del Perfil actual de la Organización en la que usted se desempeña. Sus respuestas son de suma importancia para el desarrollo de este trabajo, por lo que agradecemos su valiosa colaboración.

En la página siguiente encontrará las instrucciones sobre cómo responder el instrumento y el cuestionario conformado por 39 preguntas. Conteste sinceramente a cada uno de los planteamientos que se le presentan. Si tiene dudas consulte con la persona que aplica el cuestionario. **Los resultados de esta evaluación son confidenciales.**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo # 2

ENTREVISTA

Directora General Otecnagua S.R.L.

Ing. Luisa Arismendi Senior

Historia de la Empresa

Esta empresa la formamos en el año 1978. Trabajaba en el Ministerio de Sanidad en cuestiones de análisis de agua, en el área de investigación, entonces alguien me llamó de fuera para evaluar la posibilidad de montar un laboratorio. En principio éramos tres personas, un ingeniero químico, una persona que trabajaba en el área de tratamiento de aguas, en construcción e instalación de equipos y yo. En principio no había una normativa, y al no haber una normativa no había una exigencia, desde el punto de vista oficial para tener normas de descarga de aguas servidas, agua potable. En ese entonces la empresa tenía muy poco trabajo y teníamos el personal mínimo requerido: la lincenciada en química, el ingeniero que dirigía, la secretaria y yo. Estábamos ubicados en Los Rosales, luego esa zona fue evacuada por las construcciones del Metro. Poco a poco fue creciendo el negocio, obtuvimos un nombre en el mercado, aún siendo pequeños teníamos una posición importante desde el punto de vista técnico. Trabajábamos básicamente con empresas del sector privado. Uno de los socios, que no es profesional, tenía contacto con personas del área ya que trabajaba con plantas de tratamiento, y él fue el que inició los contactos iniciales con personas que requerían de análisis, independientemente de que no hubiese aún una normativa al respecto.

Country Club, uno de los clientes más viejos, y conservamos como clientes a una serie de clubes que si bien no son los más rentables para el negocio, desde el punto de vista comercial nos han permitido establecer otros contactos. Un cliente nos trae otro. Mágnum City Club, Carenero, Puerto Azul, Tanaguarena. "Soy de la idea de que aunque el cliente sea chiquito siempre hay que atenderlo".

La empresa nunca ha cambiado de nombre. Actualmente estoy yo sola llevando las riendas de la empresa.. En 1986 formamos otra empresa de servicio de plantas de tratamiento, APROAGUA. Del laboratorio surgió la posibilidad de hacer una empresa de

proyectos, porque por ejemplo viene un cliente con un problema en sus aguas, y tiene que adecuarse a la normativa.

En 1992 se dictaron todas las normativas del Ministerio del Ambiente (agua, aire y suelo) entonces empezó el boom de exigencias de análisis. Este año fue la evacuación de la oficina que teníamos ubicada en Los Rosales, y esto generó un gran desajuste a nivel de personal, pues estábamos dispersos. El laboratorio se mudó a Piedra Azul, donde no tenía permisología para la realización de ciertos análisis. Adicionalmente tenía una asociación estratégica con una persona que hace análisis especializados y tuvimos que solicitar su apoyo para que realizara los análisis fuera de la oficina. Este año hubo tanto trabajo que ese fue el momento que nos permitió avanzar y crecer, en plena crisis, que uno nunca se lo hubiese imaginado. De Piedras Azul nos mudamos a un local comercial en La Florida, en donde estuvimos aproximadamente 2 años. Posteriormente adquirimos una casa en la Urbanización las Acacias, aún permanecíamos juntos los 3 socios. Teníamos para ese momento tres empresas:

- El Laboratorio (Otecnagua)
- La Oficina de Proyectos (Aproagua)
- La Oficina de Servicios (Eptagua)

Trabajar en Proyectos:
Diseño de Plantas de Tratamiento => Trabajamos en equipos en donde puedo ser la líder del Proyecto, o en oportunidades subcontratan nuestro servicios para manejar un área específica de un proyecto, por ejemplo, instalaciones sanitarias. Están aquí incluidos también lo que tiene que ver con proyectos de tratamiento de aguas negras, procesos de desmineralización, procesos de lavado de equipo de calderas, aguas de descarga de combustible. Estos son proyectos complejos.

El laboratorio hace los análisis y elaboración de los informes para obtener una base de diseño para el tratamiento. Cuando entramos en el diseño estamos ya hablando de proyectos. Esto significa un trabajo adicional.

En el año 1995 el primero de los socios, decide vender sus acciones y empiezo a realizar una movilización para poder contar con partes iguales con el otro socio. En el año 1998

decidimos disolver la sociedad. El otro socio queda a cargo de APROAGUA y yo quedo con el Laboratorio.

¿Cómo ha sido la rotación del personal en el tiempo?

Tengo personal con mucho tiempo, tengo una persona con 11 años, una licenciada en química que estuvo 8 años anteriormente, y posteriormente volvió y tiene 2 años más. Estas dos personas, de alguna manera, han sido el pilar del laboratorio. Ha entrado gente joven y gente muy buena, pero las personas que tienen más tiempo de alguna manera han ejercido cierta presión sobre los nuevos ingresos y me he visto en la disyuntiva de decidir qué es lo más conveniente para el funcionamiento del Laboratorio.

¿Cuenta con alguna persona encargada de la conducción del personal, desde el punto de vista administrativo?

No contamos con una persona encargada de manejar el área de Recursos Humanos. Lo manejo desde la Dirección General y esto dificulta la gestión.

¿Cuál es su competencia directa? ¿En qué lugar de acuerdo a la competencia se ubica?

Fuimos uno de los primeros Laboratorios, y desde el punto de vista técnico somos uno de los primeros. En la competencia tengo uno o dos laboratorios al mismo nivel. El gran secreto está en la proyección de los análisis y también la dirección es básica. El cliente normalmente no sabe lo que quiere. La idea es asesorarlo para canalizar lo que él requiere. En raras ocasiones el cliente sabe lo que quiere. La parte de asesoría es importante, pues los presupuestos se elaboran sobre la base del análisis de lo que el cliente requiere. Nuestro trato es directo con el cliente. Desde el punto de vista de servicios me siento igual y en algunos casos por encima de la competencia. En el área metropolitana somos como 4 laboratorios y a nivel nacional podría haber unos 15 laboratorios particulares. Estamos entre los primeros de acá. Casi todas las personas que se ubican en otros laboratorios salieron de acá.

¿Han hecho benchmarking para ver que está haciendo la competencia? ¿Cómo hace para actualizarse constantemente y estar a tono con la tecnología?

En cuanto a costos si hemos hecho evaluaciones de la competencia. Desde el punto de vista técnico no he evaluado a la competencia, sin embargo estoy en contacto con la

gente que vende los equipos en donde tienen información sobre los últimos avances. Por estas personas es por las que normalmente me entero de los últimos avances.

¿Cómo hace la empresa para actualizar a profesionales en estas nuevas tecnologías, de manera que cuando van a ofrecer servicios a sus clientes esté a tono con lo más avanzado que hay en el mercado?

Los equipos son muy costosos. Por ejemplo, un equipo de cromatografía de gases, tiene una vigencia de repuestos de 10 años. Esto te da la medida de que cada dos años aproximadamente salen equipos nuevos. Son equipos costosos y la ganancia de la empresa no te da para estar adquiriendo cada cuatro años el último equipo disponible en el mercado. No se justifica, por el número de muestras que manejamos, esa automatización. Por otra parte, está el entrenamiento que se requiere para el manejo de estos equipos, y esta es una de las trabas que tenemos. Cuando compramos el equipo normalmente la persona que vende el equipo, viene y te entrena en el uso del equipo. Contamos con una asesoría externa para el manejo de algunos equipos.

Tengo personas que tienen mucho tiempo de graduadas y que tienen tiempo en la compañía, a quienes he sugerido en oportunidades que realicen estudios de especialización en el área y no lo han hecho, porque no están motivadas.

¿Cómo visualiza a mediano plazo la empresa?

Me gustaría verla gerenciada por alguien, es decir, que alguien se ocupe de administrar el recurso humano, mientras me dedico a pensar en otras posibilidades de desarrollo para la compañía. Necesito encontrar a una persona que pueda asociarse conmigo para que se ocupe del negocio. En el pasado, cuando contaba con un socio esto se manejaba como una pulpería ... y no podíamos seguir así, y esto me llevó a pensar que debíamos romper la sociedad .... seguí sola y esto no se ha caído ...Pienso que un buen norte es el área de Proyectos, en donde necesitas la integración de varios profesionales, pero no requieres adquirir equipos más sofisticados. Tengo otros campos de acción que me gustaría desarrollar y que no me generan ese gasto innecesario en manejo de personal.

¿No se ha planteado la posibilidad de prestar el servicio en otras empresas a nivel internacional?

Realmente no se me ha planteado de forma directa, me han llamado a través de otras empresas de Ingeniería grande, como Tecnoconsult. No he pensado en eso quizás porque en este momento no me doy abasto.

¿Quién lleva la parte de contabilidad?

Tengo una empresa externa que se encarga de la contabilidad. La secretaria la lleva día a día y la mando mensualmente a esta empresa. Tengo que revisarla antes de que sea enviada.

¿Cómo puedes estar pendiente de las demandas del personal, evaluar el mercado, el tema de los sueldos?

En la parte de ingeniería, se como se calcula, tenemos el manual del Colegio de Ingenieros, y calculamos la hora. En la parte de los licenciados en química y en biología, no ganan actualmente lo que deberían de ganar, para el tiempo que tienen de graduados, pero tampoco se han desarrollado técnicamente para generar las respuestas a las demandas del mercado.

¿Cuáles son los puntos que tu crees que debería mejorar la empresa?

- Indudablemente el Laboratorio
- Implementación de equipos
- La parte básica de ingeniería => alguien con más experiencia, con capacidad de tomar decisiones.
- Contar con sucursales en puntos del país que son estratégicos, básicamente la zona Oriental (Puerto La Cruz, Maturín, Barcelona). Esta es una zona en donde, a pesar de que hay mucha competencia, hay más trabajo.

Sobre la actividad (Muestras)

- El problema de las muestras es que son perecederas. Hay algunas que perecen en tiempo muy corto y esto supone una logística que debe ser muy cuidadosa.

¿Cómo se mercadea la empresa y cuáles son las debilidades en esta área?

En principio nuestro mercadeo es de cliente en cliente (de boca en boca). Empezamos con visita a clientes en forma directa (mercadeo directo). Tenemos un registro en el Ministerio del Ambiente y en el Ministerio de Salud y Desarrollo Social. Nuestros primeros clientes llegaron porque éramos recomendados por el Ministerio del Ambiente, sin mayor esfuerzo de publicidad, y así de cliente en cliente. Por otra parte estamos en CAVEGUIAS. La atención telefónica también es importante, pues nos llama gente.

En otros casos, por ejemplo, como las envasadoras de aguas, nosotros nos dedicamos a llamar por teléfono. Llama todas las semanas para ofrecer los servicios.

Algo que es muy importante para nuestra compañía es que contemos con la aprobación del Ministerio del Ambiente.

¿Qué otra debilidad puedes mejorar en la empresa?

La calificación del personal

¿ Cuáles son las Fortalezas?

- Confiabilidad de los resultados
- Trayectoria en el mercado
- Experiencia Técnica
- Ser uno de los primeros laboratorios en el área
- Cartera de clientes

Anexo # 3

Propuesta de Servicios de Consultoría para Otecnagua SRL

Propuesta de Consultoría OTECNAGUA SRL

Esquema General

I.- Generalidades de la Propuesta

- Introducción
- Antecedentes Históricos
- Análisis preliminar
- Requerimientos iniciales del cliente
- Objetivo del Proyecto
- Alcance del Proyecto
- Delimitación del Proyecto
- Productos Requeridos
- Bases conceptuales

II.- Descripción Técnica de la Propuesta

- Fases del proyecto
- Metodología
- Beneficios
- Logística del Proyecto

III.- Integritas Consultores

- El Equipo Líder
- Nuestro compromiso

IV.- Honorarios Profesionales

I.- Generalidades de la Propuesta

1.1 Introducción

En el mundo contemporáneo, enmarcado en un ambiente competitivo y de supervivencia, las organizaciones se plantean y acometen procesos de cambio, con la finalidad de alcanzar un nuevo estado deseado.

Partiendo de esta premisa, Integritas Consultores ha desarrollado una propuesta de consultoría para **Otecnagua S.R.L**, con la finalidad de orientar a esta empresa hacia una transformación que la lleve a obtener niveles de competitividad acordes con la dinámica del mercado.

1.2 Antecedentes Históricos

Otecnagua S.R.L. es una empresa fundada en 1978, cuyas actividades están dirigidas desde entonces hacia la prestación de un servicio integral de análisis y tratamiento de aguas, abarcando la realización de estudios sanitarios integrales de cuerpos de agua, control de calidad de aguas, evaluación de sistemas de caracterización del agua para usos industriales específicos y definición del sistema de tratamiento respectivo, control de playas y piscinas.

1.3 Análisis preliminar

Como un marco previo al desarrollo de esta propuesta se sostuvo una entrevista inicial *-de carácter no estructurado-* con la Directora General Ejecutiva de Otecnagua SRL (Ingeniero Luisa Arismendi) en donde se obtuvieron sus apreciaciones sobre la situación actual de la empresa, y se determinaron los requerimientos iniciales del cliente. Estos serán el punto de partida del presente proyecto.

• Estructura Organizacional inadecuada para atender las demandas de los clientes. • Ausencia de Planificación Estratégica. • No cuenta con una Estrategia de Mercadeo. • Fallas en la comunicación interna. • Fracturas en las relaciones interpersonales. • Inestabilidad financiera. • Posibilidades de inversión limitadas. • Actualización tecnológica restringida por factores económicos.	• Uno de los primeros laboratorios en su rama dentro del mercado. • Confiabilidad en los análisis. • Experiencia técnica reconocida en el ramo. • Control de calidad en sus entregas. • Trayectoria reconocida desde 1978. • Cartera amplia de grandes clientes. • Lealtad de la clientela. • Personal técnicamente calificado.	• Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con otras empresas del sector. • Apertura de ramas de la compañía en el Oriente del país.	Entorno económico Crecimiento de los competidores.

Cuadro # 1 Análisis DOFA preliminar de Otecnagua SRL

1.4 Requerimientos iniciales del cliente

Urgentes

- Revisión de las capacidades organizacionales actuales.
- Reestructuración y organización de las funciones directivas, administrativas y técnicas de la compañía.
- Análisis de las funciones del personal y de los procesos.
- Elaboración de un esquema anual de Planificación Estratégica.

Importantes

- Reactivación de canales de comunicación con el personal.
- Redistribución y adecuación del espacio físico del Laboratorio.
- Desarrollo de un plan de mercadeo para afianzar el posicionamiento de la compañía en el mercado.
- Evaluación de asociaciones estratégicas para incrementar la rentabilidad del negocio.

1.5 Objetivos Estratégicos

1.5.1 Objetivo General:

- Diseñar una estrategia de cambio planeado para implementar una reestructuración en la organización y crear un marco para el desarrollo del Plan Estratégico que le permita a Otecnagua SRL convertirse en una empresa competitiva, adecuada a las exigencias del mercado.

1.5.2 Objetivos Específicos:

- Revisar las capacidades actuales de la organización.
- Realizar un levantamiento de puestos y funciones que cumplen los colaboradores de la empresa.
- Desarrollar un mapa para orientar la reestructuración de la organización.
- Construir un modelo para el desarrollo del Plan Estratégico de Otecnagua SRL.

1.6 Alcance del Proyecto

Este proyecto supone la realización de un **diagnóstico organizacional** y una **posterior propuesta de intervención**, que tiene como propósito facilitar a Otecnagua SRL la toma de la decisión más acertada para orientar la reestructuración que se ha planteado, así como crear un marco conceptual para la elaboración del Plan Estratégico.

Esto atendiendo a las demandas y requerimientos planteados como prioritarios por el cliente. Se sugiere la realización de una posterior intervención para trabajar los temas señalados como importantes *-más no urgentes-* por el cliente, los cuales serán tratados en este proyecto de forma general.

1.7 Delimitación del Proyecto

Temporal:

El diagnóstico y posterior intervención previstos en este proyecto se llevarán a cabo entre febrero y agosto de 2002.

Espacial:

La implementación del proyecto está limitada a la zona metropolitana de Caracas, en donde se ubica actualmente la sede central de la compañía, independientemente de que ésta opera en distintas regiones del país.

Temática:

El esquema de consultoría planteado es el de *"consultoría de procesos organizacionales"*, que incluye el diagnóstico e intervención de la organización partiendo del análisis de la dinámica organizacional.

1.7 Productos Requeridos

1.7.1 Diagnóstico

A) Análisis DOFA de la organización.

B) Levantamiento de Capacidades Actuales de la Organización (Perfil Organizacional).

C) Análisis de las funciones y roles desempeñados por los colaboradores.

1.7.2 Plan de Acción

A) Desarrollo del Manual de Organización del Cliente:

- Area Estratégica del Negocio
- Visión, Misión y valores del Negocio
- Filosofía Corporativa

B) Mapa de Reestructuración organizacional.

C) Elaboración del marco conceptual para el desarrollo del Plan Estratégico (Cuadro de Mando Integral aplicado).

D) Informe de acciones sugeridas para la implementación del cambio.

La propuesta no incluye la ejecución del plan de acción ni su posterior evaluación, salvo que el cliente solicite este servicio bajo un nuevo esquema de contratación.

1.8. Bases Conceptuales

Este proyecto se refiere básicamente al diseño de una estrategia de cambio planeado, orientada, en primer lugar, a apoyar el proceso de reestructuración de Otecnagua SRL y en segunda instancia, dirigida a la realización de un marco base para el desarrollo del Plan Estratégico, partiendo de las necesidades y capacidades actuales de la organización.

Vale destacar dentro del contexto de la presente propuesta, algunos términos generales usados o asociados a la misma, cuyas definiciones se describen a continuación:

Cambio Planificado

Cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas (French y Bell, 1995, pág. 3). Bajo esta perspectiva, se hablará de cambio planificado, a la programación de acciones, a través de un proceso de investigación - acción, que lleve a la organización de un estado inicial a un estado deseado.

Diagnóstico Organizacional

Recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés (French y Bell, 1995 , pág.115).

Plan de Acción

Actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización (French y Bell, 1995 , pág.129).

Intervención

Serie de acciones planificadas para cambiar las situaciones de la organización que sus miembros desean cambiar (French y Bell, 1995 , pág.129).

Análisis DOFA

La matriz DOFA es una herramienta básica de gran utilidad en el análisis estratégico. Permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación de estrategias.

Misión

Definición global y permanente del área de actividad de la empresa o corporación (Francés, 2001, pág. 38). El enunciado de la misión por lo general está integrado por varias partes: descripción de la corporación, objetivos y principios operativos, el negocio en sí. (Garbett, 1991, pág. 15). Razón de ser de la empresa.

Visión

Imagen-Objetivo de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un período de tiempo dado (Francés, 2001, pág. 45)

Capacidades Organizacionales

Areas en las cuales la empresa posee conocimientos y destrezas especiales que constituyen una ventaja competitiva considerada sostenible (Francés, 2001, pág. 94).

Estructura Organizacional

Modelo establecido de relaciones entre las diferentes partes de la organización (Katz y Rosenzweing, 1970).

Objetivos Organizacionales

Son los logros que los gerentes y colaboradores de una empresa tienen planteados y que esperan alcanzar.

Valores Organizacionales

Plantean un marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones. Definen los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta del individuo, tanto en el plano personal, como en el organizacional (Francés, 2001, pág. 42).

Filosofía Corporativa

Comprende los valores, los fines y las políticas de una empresa o corporación. Establece los lineamientos generales con relación a cómo deben hacerse las cosas.

Procesos Organizacionales

Conjunto de procedimientos interrelacionados entre sí, asociados a una gestión particular del negocio que transforman elementos de entrada en elementos de salida para el logro de un objetivo final.

Estrategia

Definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización (Francés, 2001, pág. 28)

Planificación Estratégica

Es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos o líneas maestras de la empresa u organización y se le desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes (Francés, 2001, pág. 29)

Cuadro de Mando Integral

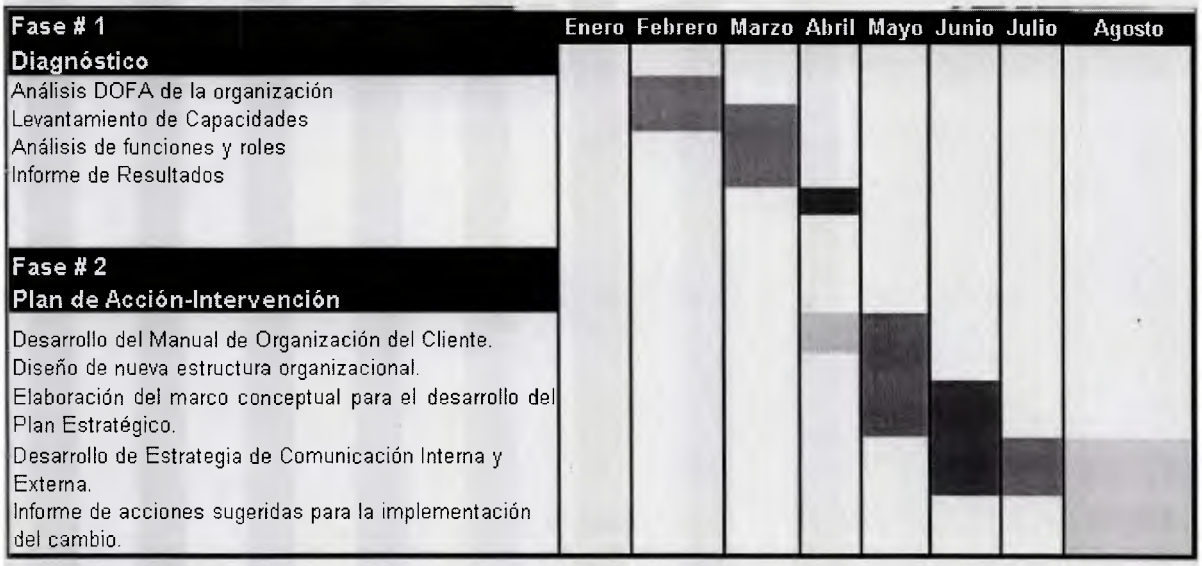
Norton y Kaplan (1996) lo definen como un cuadro que permite mediar la actuación de las organizaciones desde 4 perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando integral se derivan de la visión y estrategia de una organización. Lo que busca el cuadro de mando integral es transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocios en objetivos e indicadores tangibles. Es un sistema de gestión estratégica que procura la estrategia a largo plazo de la empresa.

Competitividad

Capacidad de un sector para colocar exitosamente sus productos / servicios en el mercado en condiciones de libre competencia (Francés, 2001, pág. 70).

II.- Descripción Técnica de la Propuesta

2.1 Fases del Proyecto



Con la finalidad de llevar a cabo la propuesta expuesta en los puntos anteriores se ha definido como marco metodológico el esquema de Investigación-Acción, que es una de las piedras angulares del Desarrollo Organizacional. La Investigación-Acción supone "la recopilación en forma sistemática de datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones recopilando datos adicionales" (French y Bell, 1995, pág. 141).

Bajo esta perspectiva, los siguientes pasos han sido contemplados como parte de la metodología para abordar el proyecto:

- Identificación de un área problema sobre la cual la organización desea emprender alguna acción a través de la utilización del Análisis DOFA.
- La selección de un problema específico y la formulación de una hipótesis que implica la meta y el procedimiento para llegar a ella.

- Diagnóstico de la situación de la organización en referencia al problema que se está planteando, a través de la utilización de instrumentos de medición (cuestionario) que permitan obtener información confiable de parte del personal que labora para la compañía (Perfil Organizacional), así como de entrevistas sostenidas con la Directora General Ejecutiva de la compañía y el levantamiento de funciones del personal y de procesos.
- Registro cuidadoso de acciones emprendidas y de evidencias para determinar el grado de alcance de la meta.
- Preparación del informe de los resultados del diagnóstico.
- Diseño de un plan de acción para tratar el problema definido. En este caso se ha contemplado como modelo para la implementación, la aplicación del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton.
- Elaboración de un informe final con las recomendaciones para la implementación del cambio propuesto.

Evaluación de los resultados de la implementación del cambio (*).

(*) Estas acciones sugeridas no forman parte de este proyecto.

2.3 Beneficios

A través de este proyecto de cambio Otecnagua SRL tiene la posibilidad de agregar valor a su visión de negocio, en términos de ser más competitiva en el mercado mediante:

- El diseño de una estrategia de cambio planificado.
- La reorganización de la compañía partiendo de sus capacidades actuales.
- La revisión de las funciones de roles y funciones de personal y de los procesos
- El reposicionamiento de la empresa a través de la construcción de un Plan Estratégico.

Esto podría traducirse en una mayor rentabilidad a mediano y largo plazo para la organización, sus accionistas y colaboradores.

2.4 Logística del Proyecto

Equipos de Computación

Integritas Consultores pondrá a disposición de sus Especialistas los equipos de computación que fuesen necesarios durante las fases de Diseño y Desarrollo del Proyecto.

Gastos de Viaje

En caso que el servicio prestado exija algún traslado fuera del área metropolitana, previa aprobación del Cliente, se procederá a facturar al costo los gastos reembolsables de alimentación, transporte y estadía, incurridos en los viajes de los Consultores.

Control de Avance

Con la finalidad de controlar periódicamente el avance del proyecto, Integritas Consultores presentará un Informe de Avance al finalizar cada etapa del Proyecto.

Materiales

Los materiales requeridos para el desarrollo del proyecto correrán por cuenta de Integritas Consultores. No obstante, aquellos accesorios o equipos de oficina de carácter extraordinario serán facilitados por el Cliente.

Requerimientos adicionales

- Se requiere el apoyo y disposición de todo el personal para el desarrollo del proyecto, desde la Dirección hasta el nivel operativo.
- Integritas Consultores requiere tener a disposición toda la documentación que a la fecha haya sido desarrollada por la Institución, tanto física como en medios magnéticos y digitales.
- Se requiere puntualidad y asistencia a las reuniones establecidas.
- Se requiere que el personal exprese sus ideas de cambio y sugiera mejoras, a fin de aprovechar al máximo la intervención.

- Se requiere la disposición de un área física, mínima para dos personas, con facilidades de archivo, impresora asociada, así como los materiales de papel que sean requeridos.

III.- Integritas Consultores

3.1 El Equipo Líder

Integritas Consultores, empresa líder en el mercado en el campo de la Consultoría de Procesos, cuenta con un equipo de profesionales de reconocida trayectoria para llevar a cabo el proyecto de cambio que requiere la empresa Octenagua S.R.L.

En ese sentido, el equipo liderado por Rafi Ascanio y Ana Carrasquero, será el encargado de llevar el día a día del proyecto, además de contar con otros profesionales del área.

- **Rafi Ascanio:** Comunicador Social UCV. Especialización en Desarrollo Organizacional, UCAB. 20 años de experiencia en el diseño de estrategias de imagen y comunicación integrada de marketing, Consultor Senior de empresas en procesos de cambio. Docente universitario con 5 años de experiencia UCAB.

- **Ana Carrasquero:** Comunicador Social UCAB. Especialización en Desarrollo Organizacional, UCAB. 5 años de experiencia en el área de comunicaciones corporativas. 2 años de experiencia en el campo de Recursos Humanos. Docente universitario con 3 años de experiencia UCAB.

3.2 Nuestro compromiso

La intención de Integritas Consultores es mostrar al cliente el camino a seguir para realizar los cambios requeridos, que le permitan ser una empresa competitiva en un

mercado cada vez más difícil, partiendo del diseño de una adecuada planificación estratégica de su negocio. La idea de esta propuesta es dibujarle la realidad de lo que es la empresa hoy, y abrir una puerta hacia la empresa en la quisiera convertirse, siendo capaz de "aprender a aprender".

IV.- Honorarios Profesionales

	Costo por hora $	Número de Horas	Costo Total $
Consultor Senior	80	35	2800
Consultor Semi-Sr.	**50**	**60**	**3000**
Costo Total $			5800

Anexo # 4

Tabulación de Resultados Perfil Organizacional Preguntas 1 a la 35

# Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Promedio
1	4	3	2	3	3	2	4	3	4	2	3,0
2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2,4
3	2	1	2	2	3	3	4	3	4	1	2,5
4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2,8
5	2	2	2	3	4	3	4	2	4	1	2,7
6	3	3	2	2	3	2	4	3	4	1	2,7
7	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2,7
8	3	2	2	3	3	2	4	4	4	2	2,9
9	4	1	3	4	3	1	4	2	4	3	2,9
10	1	2	2	2	3	4	3	2	3	1	2,3
11	2	1	2	3	3	3	2	3	3	2	2,4
12	1	1	2	2	2	3	2	3	3	1	2,0
13	3	3	3	2	3	2	4	3	4	4	3,1
14	1	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3,2
15	2	3	3	1	2	3	3	3	3	1	2,4
16	3	3	3	3	4	2	4	4	4	2	3,2
17	2	1	2	2	3	3	3	2	3	2	2,3
18	4	3	3	4	4	1	4	4	4	4	3,5
19	2	4	3	2	4	3	2	4	3	1	2,8
20	3	3	3	2	4	3	2	4	2	2	2,8
21	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2,7
22	NC	3	3	3	3	NC	3	3	4	2	3,0
23	3	2	2	2	3	2	2	3	3	1	2,3
24	3	3	3	3	4	2	4	3	4	3	3,2
25	2	2	2	1	3	2	2	3	4	2	2,3
26	1	2	2	2	3	3	2	2	3	1	2,1
27	3	3	3	2	4	2	4	4	4	2	3,1
28	3	3	2	2	4	2	3	3	4	2	2,8
29	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3,1
30	2	2	2	2	3	3	3	3	4	2	2,6
31	3	3	2	4	3	2	4	4	4	3	3,2
32	2	3	2	2	3	3	2	3	3	1	2,4
33	2	3	2	2	3	3	2	3	NC	2	2,4
34	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3,1
35	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2,9

Tabulación de Resultados Perfil Organizacional Preguntas 36 a la 39

36											
Invertir en Tecnología	2	1	1	2	2	2	3	2	NC	2	1,9
Reorganizar Cía.	3	2	3	4	3	3	2	NC	2	3	2,8
Incrementar Cartera de Clientes	1	3	5	1	1	1	1	NC	1	4	2,0
Abrir sucursal en el oriente del país	5	5	4	5	5	5	5		NC	5	4,3
Formar y desarrollar al personal	4	4	2	3	4	4	4	3	NC	1	3,2
37											
Mejor empresa que las demás	1				1		1	1	1	1	6
Igual que las otras		1	1	1		1					4
Peor que las otras											
38											
Oportunidades de desarrollo Profesional	3	4	4	2	NC	NC	3	1	NC	2	2,7
Oportunidades de formación	2	3	3	3	1	NC	1	NC	1	1	1,9
Remuneración	4	2	2	1	NC	NC	4	NC	NC	3	2,7
Reconocimiento y trayectoria de la compañía	1	1	1	4	NC	NC	2	2	NC	4	2,1
39											
Si	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
No											