

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA EL INICIO DE UN PROCESO DE MEJORA  
EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

FEDERICO MAYA BOHÓRQUEZ

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN  
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

AGOSTO 2011

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

---

Prof. Bernardo López González, MAP  
PROFESOR TUTOR

---

Ing. Alberto Redondo Salas, MAP  
LECTOR No.1

---

MBA. José Enrique Mora Vargas  
LECTOR No.2

---

Federico Maya Bohórquez  
SUSTENTANTE

## DEDICATORIA

*A ti, preciosa Rosanna, que por amor y bendición Divina, recibiste en tu corazón y con tu alma esa inmaculada luz que nos protege y que te inspiró por gracia, dar vida a nuestros amadísimos hijos: Valentina María y Juan Federico.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero dar las gracias a la Universidad para la Cooperación Internacional y especialmente al Profesor Yury Kogan, a quien admiro y recordaré por su inigualable maestría para la enseñanza, su vasto conocimiento y su permanente esfuerzo por desarrollar en sus alumnos esas habilidades gerenciales tan necesarias para trabajar con las mejores prácticas en la administración exitosa de Proyectos.

## ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática	3
1.3 Justificación del Problema	5
1.4 Supuestos	6
1.5 Restricciones	6
1.6 Objetivo General	7
1.7 Objetivos Específicos	7
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Marco Referencial o Institucional	8
2.2 Antecedentes de la Institución	8
2.3 Misión	8
2.4 Estructura Organizativa (temporal)	9
2.5 Oferta de Productos	9
2.6 Valores Institucionales	10
2.7 Teoría de Administración de Proyectos	10
2.8 Proyecto	10
2.9 Administración de Proyectos	11
2.10 Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyectos	13
2.10.1 Gestión de la Integración del Proyecto	13
2.10.2. Gestión del Alcance del Proyecto	14

2.10.3	Gestión del Tiempo del Proyecto	14
2.10.4	Gestión de Costos del Proyecto	15
2.10.5	Gestión de Calidad del Proyecto	15
2.10.6	Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto	15
2.10.7	Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	16
2.10.8	Gestión de Riesgos del Proyecto	16
2.10.9	Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	17
2.11	Ciclo de Vida de un Proyecto	17
2.12	Procesos en la Administración de Proyectos	19
2.12.1	Grupo de Procesos de Iniciación	19
2.12.2	Grupo de Procesos de Planificación	19
2.12.3	Grupo de Procesos de Ejecución	19
2.12.4	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	19
2.12.5	Grupo de Procesos de Cierre	20
2.13	Proceso para identificar la cultura organizacional	21
2.13.1	Modelo de Deal y Kennedy	21
2.13.2	Modelo de Idalberto Chiavenato	22
2.13.3	Teoría del Marco de Competencias para el Liderazgo	23
3.	MARCO METODOLÓGICO	25
3.1	Fuentes de Información	25
3.1.1.	Fuentes Primarias	26
3.1.2.	Fuentes Secundarias	26
3.2	Técnicas de Investigación	27
3.2.1	Documental	28
3.2.2	De Campo	28
3.2.3.	Mixta	28
3.3	Métodos de Investigación	29
3.3.1	Método Analítico	29
3.3.2	Método Sintético	29
3.3.3.	Método Inductivo	30
3.3.4.	Método Deductivo	30

3.3.5. Método Dialéctico	31
3.3.6. Método Histórico	31
3.3.7 Método de Observación	31
4. DESARROLLO	34
4.1 Matriz FODA	34
4.1.1. Establecer compromiso	35
4.1.2. Identificar la necesidad del proceso	35
4.2. Técnicas de motivación y análisis grupal aplicadas durante la realización de la Matriz FODA	35
4.2.1 Proceso de <i>Empowerment</i> (empoderamiento o facultación)	35
4.2.1.1 Compartir la información	36
4.2.1.2 Crear autonomía mediante fronteras	37
4.2.1.3 Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos	37
4.2.2 Análisis de proceso grupal	38
4.2.2.1 La tarea	38
4.2.2.2 Comunicación	39
4.2.2.3 Roles	40
4.3 Resultados	41
4.4. Herramientas para el diagnóstico de la cultura organizacional	42
4.4.1 Modelo de Deal y Kennedy	42
4.4.1.1 Tipos de culturas corporativas	43
4.4.2. Modelo de Idalberto Chiavenato	45
4.4.2.1 Componentes de la cultura organizacional	46
4.4.2.2 Tipos de cultura organizacional	47
4.4.2.3 Condiciones para el cambio en la cultura	47
4.4.3. Modelo del marco de competencias de valores (MCV)	48
4.4.3.1 Preguntas clave para desarrollar el MCV	49
4.4.3.2 Tipos de perfil de cultura organizacional	51
4.4.3.3 Análisis para la escogencia de la herramienta	53
4.5 Documento de Recomendaciones	54
4.5.1. Recomendaciones a partir de los resultados de la Matriz FODA	54

4.5.2 Recomendaciones a partir de la Administración de Proyectos	56
4.5.3 Recomendaciones a partir de la Gerencia Estratégica	57
4.5.4 Recomendaciones a partir del Desarrollo Organizacional	57
4.5.4.1 Diagnóstico	58
4.5.4.2 Intervención	58
4.5.4.3 Refuerzo	58
4.6 Plan de gestión de la capacitación a ejecutivos	59
4.6.1. Plan de gestión del alcance	59
4.6.1.1 Requisitos	59
4.6.1.2 Definición del alcance	59
4.6.1.3 Estructura de desglose de trabajo (EDT)	60
4.6.2. Plan de gestión del tiempo	62
4.6.2.1. Definición de las actividades	62
4.6.2.2. Secuencia de actividades	66
4.6.2.3. Estimación de recursos de las actividades	66
4.6.2.4. Estimación de la duración de las actividades	66
4.6.2.5. Desarrollo del cronograma	68
4.6.3. Plan de gestión de costos	68
4.6.3.1. Estimación y presupuesto de costos	69
4.6.4. Plan de gestión de comunicaciones	69
4.6.4.1. Distribución de la información	71
5. CONCLUSIONES	72
6. RECOMENDACIONES	75
7. BIBLIOGRAFÍA	77
8. ANEXOS	82
Anexo 1: Acta del Proyecto	81
Anexo 2: EDT del proyecto	83
Anexo 3. Cronograma del PFG	84
Anexo 4. Matriz FODA	85

Anexo 5. Formulario de Diagnóstico de la cultura organizacional.



Cuestionario MCV	87
Anexo 6. Hoja de tabulación de resultados del cuestionario MCV	91
Anexo 7. Cronograma de capacitaciones	93
Anexo 8. Hoja de estimación de costos por actividad	97
Anexo 9. Matriz de comunicaciones del proyecto	98

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
1.	Organigrama del Almacén	9
2.	Relación entre Tiempo y Costo en el Ciclo de Vida	19
3.	Interacción entre los Grupos de Proceso	21
4.	Modelo cultural de Deal y Kennedy	22
5.	Adaptación, estabilidad y supervivencia organizacional	23
6.	Modelo del Marco de Competencias para el Liderazgo	24
7.	Fuentes de Información	26
8.	Modelo detallado del marco de competencias de valores	51
9.	Estructura detallada de trabajo (EDT) para capacitaciones	61
10.	Estructura detallada de trabajo (EDT) para las actividades	65
11.	Secuencia de actividades de las capacitaciones	66
12.	Simbología de la matriz de comunicaciones	70

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>Página</b>
1.	Tabla resumen para el desarrollo del Marco Metodológico	33

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

AP	Administración de Proyectos
DO	Desarrollo Organizacional
EDT	Estructura de Desglose de Trabajo
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IPMA	International Project Management Association
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
UCI	Universidad para la Cooperación Internacional
WBS	Work Break Down Structure

## RESUMEN EJECUTIVO

Para el desarrollo de este proyecto se tomó en cuenta principalmente una consultoría realizada por E.Q Solutions Group S.A, para un Almacén de materiales eléctricos que ha venido adaptando sus procedimientos y procesos a los últimos estándares de la Gerencia Estratégica y del Desarrollo Organizacional.

Específicamente se trabajó el tema de cómo iniciar un proceso de cambio en la cultura organizacional cuyo alcance se podrá deducir más adelante en la lectura de este documento.

Hace cinco años aproximadamente la empresa de consultoría, E.Q. Solutions Group S.A, realizó otra intervención en este Almacén, que consistió en el mejoramiento del clima organizacional y del trabajo en equipo. Dicho proceso sirvió como referente para este proyecto, pues, de ese trabajo se evidencian componentes de la cultura organizacional que persisten y que han sido tenidos en cuenta al elaborar algunos de los entregables que se desprenden de los objetivos propuestos más adelante, pues, contiene elementos constantes observados en diferentes organizaciones.

El proyecto presentado en este documento, resuelve el problema de empoderar a los directivos encargados del proyecto de inicio, para que se sientan comprometidos con el cambio de la cultura organizacional, pues, de acuerdo con el presidente de la compañía E.Q Solutions Group S.A, gran parte del fracaso en un proceso de cambio de la cultura en una empresa, se debe a la falta de compromiso y motivación de los directivos, que no asumen con propiedad el desarrollo e implementación de ese tipo de procesos.

La realización de este trabajo se justificó por la evidente falta de una guía para la iniciación de una estrategia de cambio en la cultura organizacional. El proyecto fue implementado con el propósito de brindar a los directivos, algunas herramientas necesarias al iniciar y gestionar personalmente un proceso de cambio en la cultura de su empresa, previo a la participación activa y presencial de un consultor externo.

El objetivo general del proyecto fue estructurar una propuesta de estrategia para iniciar un proceso de mejora en la cultura organizacional, y los objetivos específicos fueron cuatro; diseñar la elaboración de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) como una dinámica grupal que empodere y comprometa a los ejecutivos encargados del proceso de inicio del cambio en la cultura organizacional; definir una herramienta idónea para el diagnóstico del estado actual de la cultura organizacional; elaborar un documento con recomendaciones esenciales para poder asumir con éxito un proceso de mejora en la cultura organizacional y Diseñar un plan de capacitación para los ejecutivos a cargo de coordinar el proceso de cambio en la cultura organizacional.

Para el desarrollo del primer objetivo específico se utilizó el método de observación y para los siguientes tres objetivos expuestos se utilizó el método de investigación analítico – sintético. Las técnicas de investigación se basaron tanto en la investigación documental como en la de campo, por lo cual la técnica utilizada para este trabajo es la denominada técnica mixta. Esto se puede visibilizar con el análisis y síntesis de la información recopilada de procesos anteriores en consultorías contratadas por el Almacén, además de la revisión bibliográfica pertinente. La investigación de campo fue ejecutada en la realización de la dinámica de elaboración de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que se llevó a cabo entre los directivos encargados de iniciar el proceso.

El proceso desarrollado para realizar este proyecto permite concluir que la dinámica para la preparación de la matriz FODA, es una oportunidad estratégica en la consecución del objetivo de interesar y comprometer a los directivos en la gestión del proceso de cambio en la cultura organizacional. Este procedimiento permitió también evidenciar elementos muy útiles para la redacción de las recomendaciones esenciales, además de servir en la construcción del plan de capacitaciones necesario entre quienes van a encargarse junto con los consultores externos, de un posterior proceso de mejoramiento de la cultura organizacional que incida positivamente en la productividad y el desempeño.

La elaboración de éste proyecto también puso en evidencia que para iniciar un proceso de cambio en la cultura organizacional es muy útil que los dueños, accionistas ó empresarios, puedan poner en práctica la estrategia propuesta de empoderar a los ejecutivos que se harán cargo del proceso además de darles herramientas para que puedan diagnosticar la cultura organizacional. Esto les permite entender el contexto en el cual van a interactuar con los consultores que orientarán el proceso posterior y principalmente conocer mejor el estado del arte actual en cuanto a las tendencias culturales del personal de trabajo a su cargo dentro de la empresa.

Se recomienda que la iniciativa para comenzar el proyecto sea propia de los dueños, empresarios o accionistas de la compañía que asume un proceso de este tipo. En caso de ser un consultor externo, su participación debe limitarse casi que a una presencia telefónica ó virtual, pues es indispensable que no sea depositario de la responsabilidad del inicio del proceso y en aquel caso, poner a disposición del dueño, empresario o accionista, la presente estrategia con herramientas para el inicio del proceso.

También es recomendable que durante la elaboración de la matriz FODA esté presente el directivo de más alto nivel. Esto es necesario para que el equipo de ejecutivos a cargo de gestionar el posterior proyecto para un mejoramiento de la cultura organizacional, pueda entender la importancia de su realización. Hay que destacar que las capacitaciones realizadas deben incluir una actualización en las técnicas de la Gerencia Estratégica y del Desarrollo Organizacional.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Antecedentes

La empresa E.Q. Solutions Group S.A es una empresa Costarricense que ha realizado consultorías para el diagnóstico, diseño e implementación de procesos estratégicos de desarrollo organizacional (DO), durante algo más de cinco años.

Esta empresa ha intervenido en organizaciones públicas y privadas lo que le ha generado una considerable experiencia en el manejo de procesos organizacionales que tienen en cuenta la cultura organizacional como variable indispensable.

Para el presente proyecto final de graduación, se tomarán en cuenta el *expertise* adquirido en el recorrido profesional del presidente de E.Q Solutions Group S.A, una adecuada revisión bibliográfica y particularmente un proyecto que esta empresa ha llevado a cabo en un Almacén de materiales eléctricos con ciento veinte (120) empleados, en el cual los dueños quisieran implementar un proceso de mejoramiento en la cultura organizacional.

El Almacén de materiales eléctricos, es una empresa familiar con más de sesenta (60) años de fundada que durante los últimos años ha querido implementar prácticas de la Gerencia Estratégica y Desarrollo Organizacional. Para ello ha contratado varias consultorías especializadas.

Hace cinco años aproximadamente la empresa de consultoría, E.Q. Solutions Group S.A, realizó una intervención para el mejoramiento del clima organizacional y el trabajo en equipo, en el Almacén. Dicha intervención servirá también como referente bibliográfico en este proyecto, pues, es una fuente importante de

información en la valoración de la cultura organizacional que, además, de acuerdo con el presidente de E.Q. Solutions Group S.A, presenta resultados similares que en otras organizaciones empresariales. Dicho proyecto incluyó un permanente monitoreo de cambios, realizado periódicamente por el equipo encargado por E.Q. Solutions Group S.A., desde hace cinco años hasta el presente.

Por solicitud explícita de los dueños del Almacén, se omitirá su nombre, por lo cual será referido en este trabajo simplemente como “Almacén”.

Siempre que se emprende un proceso estratégico de Desarrollo Organizacional hay que tomar en cuenta que “El deseo de anticiparse al futuro supone que la organización tiene o experimenta una necesidad de transformación; es decir, que ahora comprende -por lo menos en determinado nivel- que su futuro no debe ser una continuación de su pasado ni de su presente” (Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 1998, p.53).

Este es el momento crítico en el cual una organización evidencia la necesidad de romper con patrones rígidos y transformar su cultura organizacional para enfrentar el futuro con éxito.

La descrita experiencia con el Almacén, ejemplifica perfectamente la necesidad de disponer de instrumentos idóneos para iniciar un proceso de mejoramiento en la cultura organizacional, pues, anticiparse al futuro de una manera prospectiva y estratégica empoderando a sus directivos para afrontar el proceso, es una decisión que cumple con las mejores prácticas aceptadas en la actualidad.

Los instrumentos que se desprenderán del presente trabajo van a ser construidos por consultores externos en colaboración con el equipo de gerentes del Almacén, sin embargo, aquellos quedarán como un material de consulta adecuado para el



uso de cualquier empresario, ejecutivo o estudiante para el momento en que se tome la decisión de comenzar a construir un proceso que conlleve y coadyuve al mejoramiento de la cultura organizacional.

## **1.2. Problemática.**

Para emprender una exitosa implementación de un proceso de cambio en la cultura organizacional, se hace necesario que los ejecutivos de la empresa tomen conciencia de que “Sin un cambio en la estructura del comportamiento individual de los miembros de la organización, el cambio de la cultura organizacional sería frustrado” (Cameron & Quinn, 2006, p.117).

Flaherty, J. (2001, p.106) citando a Peter Drucker, dice que “La cultura corporativa es el sistema de valores y creencias que se practica en una compañía”, sin embargo “Las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas. Es por esta razón que el desarrollo de estos hábitos en el nivel personal constituye la base para la efectividad organizacional” (Covey, 1997, p.15).

El proyecto pretende incitar a los empresarios a empoderar o facultar a los directivos de la empresa, para asumir, desde la misma organización, el inicio de un proceso de cambio organizacional, pues, gran parte del fracaso en los procesos de cambio en la cultura de una empresa, surgen por la falta de compromiso, motivación y falta de empoderamiento por parte de los directivos.

“En una organización en la cual los empleados han sido facultados, estos aportan sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo” (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1996, prefacio, vii), de tal manera que un grupo de directivos empoderados, se desarrolla suficiente motivación como para

emprender el proceso de cambio organizacional sin la intervención –al menos en su fase inicial- de un consultor externo.

Para saber cómo iniciar una mejora en la cultura de la organización es indispensable resolver los siguientes problemas o cuestionamientos:

- ¿Son idóneos los ejecutivos que se van a encargar de la gestión del proceso?
- ¿Cuentan con las herramientas necesarias para iniciar un cambio organizacional?
- ¿Están suficientemente comprometidos y motivados para asumir el proceso?
- ¿La empresa mantiene el interés por implementar prácticas, procedimientos y procesos de la Gerencia Estratégica?
- ¿Existe en la empresa la facilidad de acceder a la información pertinente?

Es importante tener en cuenta que además de involucrar a los directivos y aceptar las directrices de la Gerencia Estratégica, el cambio en la cultura organizacional también se debe enmarcar dentro del Desarrollo Organizacional (DO) que como lo define Chiavenato (2002, p. 344) “Es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional, particularmente a través de un eficaz diagnóstico de colaboración y administración de la cultura organizacional”, indicándonos que para iniciar cualquier proceso de cambio cultural, el diagnóstico organizacional y las herramientas para conseguirlo también son indispensables.

La estrategia que se propondrá para implementar un proceso de inicio de cambio organizacional, no solamente se configura con el empoderamiento de los ejecutivos a cargo del proceso de inicio, sino con la definición de herramientas e

instrumentos que muchas veces se dejan a cargo íntegramente de consultores externos.

El proyecto presenta diferentes herramientas de diagnóstico y selecciona una que sirve para iniciar un proceso de mejoramiento en la cultura organizacional, sin necesidad de diseñarlo dentro de la empresa, pero tomando en cuenta las mejores prácticas de la Administración de Proyectos, la Gerencia Estratégica, El Desarrollo Organizacional y las Tecnologías de la Información. Además presenta instrumentos como las recomendaciones a tener en cuenta, obtenidas del *expertise* recaudado por el presidente de la compañía E.Q. Solutions Group S.A.

### **1.3. Justificación del problema**

Cuando se contrata un consultor para diseñar todo un proceso de mejora en la cultura organizacional de una empresa, muchos directivos evaden la responsabilidad de ser parte de ese cambio cultural. Este proyecto se realiza con el propósito de brindar a los directivos algunas herramientas necesarias para iniciar y gestionar personalmente un proceso de cambio en la cultura de su empresa, previo a la participación activa y presencial de un consultor externo.

Con el desarrollo del proyecto, la empresa obtendrá los siguientes beneficios :

- Elaboración de un proceso de dinámica grupal para la realización de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que sirva como herramienta de inicio hacia un cambio en la cultura empresarial y como oportunidad para comprometer a los ejecutivos en su gestión.
- Una herramienta válida para el diagnóstico de la cultura actual en la organización.

- Un documento con recomendaciones para el diseño de un proceso de inicio en la mejora de la cultura organizacional.
- Un plan de gestión detallado para la capacitación de los ejecutivos encargados de implementar el proceso de cambio cultural.
- Un ahorro en costos de diseño de instrumentos para comenzar el proceso de cambio en la cultura organizacional de su empresa.
- La empresa contará con un diagnóstico apropiado sobre su cultura organizacional, que le permitirá al consultor contratado, contar con el compromiso de los ejecutivos de la empresa además de información básica necesaria para el desarrollo de todo el proceso.

#### **1.4. Supuestos**

Para la elaboración del proyecto se está tomando como modelo una consultoría ofrecida a un Almacén de Materiales Eléctricos con 120 empleados. Por lo tanto tendremos en cuenta los siguientes supuestos:

- El Presidente, el Gerente General y los demás Gerentes y directivos, están de acuerdo en la necesidad de propiciar un cambio en la cultura de la organización para mejorarla.
- Se puede tener acceso a los activos de los procesos de la organización.
- Hay disponibilidad de tiempo de los interesados para atender consultas telefónicas y entrevistas personales.
- No se oculta ningún tipo de información necesaria para el buen desarrollo del proyecto.

#### **1.5. Restricciones**

- Los directivos del Almacén, viajan continuamente, luego es incierta su disponibilidad de tiempo.

- El Almacén es una empresa familiar con una estructura organizacional en desarrollo por lo cual carece de una jefatura de recursos humanos.

### **1.6. Objetivo general**

Estructurar una propuesta de estrategia para iniciar un proceso de mejora en la cultura organizacional.

### **1.7. Objetivos específicos**

- Diseñar la elaboración de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) como una dinámica grupal que empodere y comprometa a los ejecutivos encargados del proceso de inicio del cambio en la cultura organizacional.
- Seleccionar una herramienta válida para el diagnóstico del estado actual de la cultura organizacional.
- Elaborar un documento con recomendaciones esenciales para poder asumir con éxito un proceso de mejora en la cultura organizacional.
- Diseñar un plan de gestión del alcance, tiempo, costos y comunicaciones, necesario para realizar la capacitación de los ejecutivos a cargo de coordinar el proceso de cambio en la cultura organizacional.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco referencial o institucional**

La empresa es un Almacén que vende materiales eléctricos de tipo industrial, comercial y residencial. Esta es una empresa de carácter familiar y tiene como propietarios a dos hermanos, uno de ellos encargado de todo el funcionamiento empresarial.

### **2.2. Antecedentes de la Institución**

El Almacén tiene dos sucursales y un centro de despachos. Cuenta con aproximadamente ciento veinte (120) empleados. Se fundó en 1946 y en los últimos dos años ha enfrentado desafíos coyunturales que han tenido que afrontarse con algunos cambios a nivel administrativo.

Durante los últimos cinco años, el Almacén ha encargado una serie de consultorías tendientes a analizar el clima organizacional y el trabajo en equipo, además de construir un plan estratégico organizacional. Esta última pretende dotar a la empresa de los instrumentos necesarios para la Gerencia Estratégica, tales como estructura organizativa, identificación de ejes estratégicos, identificación de roles, estructura organizacional, manuales de funciones, manuales de operaciones, visión y misión, objetivos estratégicos, valores, credo, etc.

### **2.3. Misión**

Somos una empresa líder en el ramo de los materiales eléctricos. Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes con soluciones técnicas integrales, ya sean para el hogar, un establecimiento comercial o uno industrial. Estas habilidades

son la clave para obtener en forma consistente y sostenible un retorno superior para nuestros accionistas. (Almacén, Perfil Estratégico Futuro, 2008)

#### 2.4. Estructura organizativa (temporal)

La estructura organizativa del Almacén corresponde actualmente con una estructura funcional en la que al Presidente lo secunda el Gerente general y a éste un grupo de cuatro gerentes: uno de operaciones y distribución, otro financiero contable, de ventas y de proveeduría y compras. El organigrama de la estructura organizativa se puede visualizar en la figura No. 1.

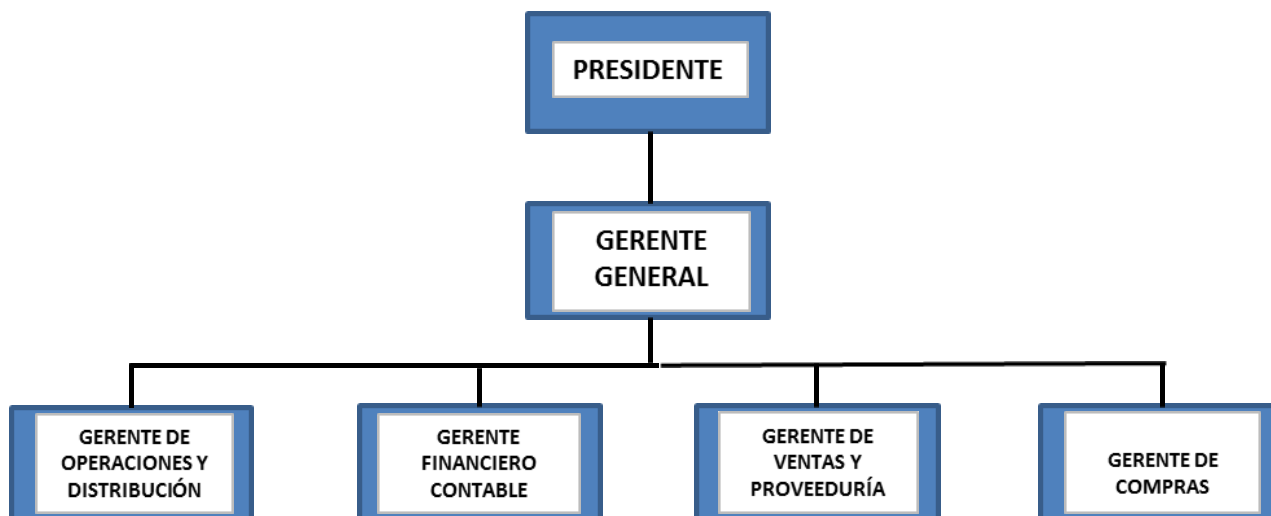


Figura 1. Organigrama del Almacén.  
Fuente: Almacén, Perfil Estratégico Futuro, 2008.

#### 2.5. Oferta de Productos

- Materiales eléctricos
- Iluminación
- Cables de alta y baja tensión

- Fibra óptica
- Ferrería

## **2.6. Valores Institucionales**

*“En el Almacén estamos comprometidos con ofrecer el mejor servicio a todos nuestros clientes. Nuestra vocación por un servicio excelente se expresa en la velocidad y puntualidad de nuestras entregas. También en los esfuerzos que realizamos para conseguirle a nuestros clientes todos los productos que necesita. Nuestra relación con nuestros proveedores, colaboradores y clientes se realiza con cortesía y respeto. Todos nuestros negocios grandes y pequeños se realizan bajo los más altos estándares de honestidad y ética”.* Almacén, Perfil Estratégico Futuro (2008).

## **2.7. Teoría de Administración de Proyectos**

En 1967, se fundó en Europa la *International Project Management Association* (IPMA). Poco tiempo después en 1969, se formó el *Project Management Institute* (PMI) para servir los intereses de la industria de la administración de proyectos, incluyendo desde proyectos de construcción hasta *software*. Fue hasta 1981, cuando se desarrolló lo que hoy se conoce como la “Guía de los fundamentos de la administración de proyectos”, mejor conocida por sus siglas en inglés PMBOK Guide (PMI, 2008)

## **2.8. Proyecto**

Existen diferentes conceptos y definiciones sobre lo que es un proyecto, según Sapag & Sapag (2008, p. 1) “un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana”.



Para la preparación como Administradores de Proyectos la definición idónea es la del PMI (2008, p. 5) “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.

Para Gido & Clements (2007, p. 4) un proyecto es “un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y la utilización eficaz de recursos”.

Los proyectos poseen siempre una fecha de inicio y una fecha de fin, esto no significa que sean de corta duración, existen proyectos de pocos días de duración, así como otros de años de duración.

Los proyectos se realizan de manera gradual, es decir, que se desarrolla en pasos y aumenta mediante incrementos (PMI, 2008).

## **2.9. Administración de Proyectos**

“El proceso de la administración de proyectos significa planear el trabajo y después trabajar en el plan” (Gido & Clements, 2007, p. 10).

Para Chamoun (2002, p. 39) la administración profesional de proyectos se define “como la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas a las actividades de un proyecto, con el fin de satisfacer, cumplir y superar las necesidades y expectativas de los involucrados”

Para Domingo (2005, p. 22) la administración de proyectos “es el conjunto de actividades encaminadas a ordenar, disponer y organizar los recursos y las necesidades para completar con éxito un proyecto dado”

Aunque la administración de proyectos y la administración general tienen similitudes, estas no se deben confundir. La administración general está pensada como un sistema de gestión de una organización cuya duración es extensa, por el contrario la administración de proyectos se orienta a gestión de objetivos específicos de carácter finito (Lledó & Rivarola, 2007).

Este proyecto cumple con las condiciones de temporalidad, presentación de entregables, objetivos, estructura formal basada en los conceptos aceptados por el PMI (*Project Management Institute*) y los lineamientos y enseñanzas de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) en su programa de Maestría en Administración de Proyectos.

La administración de proyectos (AP) puede aplicarse en los diferentes tipos de proyectos, sin importar su naturaleza y de los productos que se busca obtener.

“Una AP bien implantada es indispensable para asegurar que las actividades definidas se ejecuten de manera óptima y que los interesados obtengan la información que requieren para la gestión apropiada de tiempo y recursos”. (González, 2008, p. 14).

La administración de proyectos de acuerdo con la definición de la Guía del PMBOK (PMI, 2008, p. 6), refiere a que “la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los cuarenta y dos procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los cinco grupos de procesos. Estos cinco grupos de procesos son: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre”

En el contexto de la Guía del PMBOK (PMI, 2008) la administración de proyectos integra cinco procesos y nueve áreas del conocimiento, que permiten concebir los proyectos en forma completa con el fin de alcanzar los resultados y mantener una homologación en la forma de llevar a cabo.

## **2.10. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos**

La Guía del PMBOK (PMI, 2008), recomienda nueve áreas del conocimiento como buenas prácticas en la dirección de proyectos, que permiten integrar habilidades para dar solución en diversas condiciones particulares y en la dinámica de cada proyecto.

Las nueve áreas del conocimiento son (PMI, 2008):

### **2.10.1. Gestión de la integración del proyecto**

Describe los procesos y las actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de la dirección de proyectos. Esta integración incluye características de unificación, consolidación, articulación, así como las acciones integradoras que son cruciales para la terminación del proyecto, la gestión exitosa de las expectativas de los interesados y el cumplimiento de los requisitos. Los procesos de gestión de la integración del proyecto son:

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.
- Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.
- Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto.
- Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto.

- Realizar el Control Integrado de Cambios.
- Cerrar Proyecto o Fase.

### **2.10.2. Gestión del alcance del proyecto**

Describe los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya el trabajo requerido para completar con éxito el proyecto. El objetivo principal es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. Los procesos de gestión del alcance del proyecto son:

- Recopilar Requisitos.
- Definir el Alcance.
- Crear la EDT.
- Verificar el Alcance.
- Controlar el Alcance.

### **2.10.3. Gestión del tiempo del proyecto**

Describe los procesos requeridos para gestionar la finalización del proyecto a tiempo. Los procesos de gestión del tiempo del proyecto son:

- Definir las Actividades.
- Secuenciar las Actividades.
- Estimar los Recursos de las Actividades.
- Estimar la Duración de las Actividades.
- Desarrollar el Cronograma.
- Controlar el Cronograma.

#### **2.10.4. Gestión de los costos del proyecto**

Describe los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. Los procesos de gestión de los costos del proyecto son:

- Estimar los Costos.
- Determinar el Presupuesto.
- Controlar los Costos.

#### **2.10.5. Gestión de la calidad del proyecto**

Describe los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido. Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda. Los procesos de gestión de la calidad del proyecto son:

- Planificar la Calidad.
- Realizar el Aseguramiento de Calidad.
- Realizar el Control de Calidad.

#### **2.10.6. Gestión de los recursos humanos del proyecto**

Describe los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los procesos de gestión de los recursos humanos del proyecto son:

- Desarrollar el Plan de Recursos Humanos.
- Adquirir el Equipo del Proyecto.
- Desarrollar el Equipo del Proyecto.
- Dirigir el Equipo del Proyecto.

### **2.10.7. Gestión de las comunicaciones del proyecto**

Describen los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Los procesos de gestión de las comunicaciones del proyecto incluyen:

- Identificar a los Interesados.
- Planificar las Comunicaciones.
- Distribuir la Información.
- Gestionar las Expectativas de los Interesados.
- Informar el Desempeño.

### **2.10.8. Gestión de los riesgos del proyecto**

Describe los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los procesos de gestión de los riesgos del proyecto son:

- Planificar la Gestión de Riesgos.
- Identificar los Riesgos.
- Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.

- Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos.
- Planificar la Respuesta a los Riesgos.
- Monitorear y Controlar los Riesgos.

#### **2.10.9. Gestión de las adquisiciones del proyecto**

Describe los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto a fin de realizar el trabajo. Los procesos de gestión de las adquisiciones del proyecto son:

- Planificar las Adquisiciones.
- Efectuar las Adquisiciones.
- Administrar las Adquisiciones.
- Cerrar las Adquisiciones.

#### **2.11. Ciclo de vida de un proyecto**

La Guía del PMBOK (PMI, 2008, p. 15) refiere que el ciclo de vida es “un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación”.

En general los proyectos se deben dividir en distintas fases para hacer más fácil su gestión. Estas fases en conjunto se denominan el ciclo de vida el proyecto. Cada fase se considera terminada cuando sus entregables han sido finalizados, un entregable se define como “los bienes o servicios claramente definidos y verificables que se producen durante el proyecto y que son su resultado” (Lledó & Rivarola, 2007). Como ejemplo de entregables se pueden mencionar, un informe,

un diseño preliminar, un documento de planeación, un estudio de factibilidad, entre otros.

Si bien todos los proyectos son distintos, de diferentes tamaños y diferente grado de complejidad, todos pueden desarrollarse según las siguientes etapas (PMI, 2008):

- Inicio
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo
- Cierre

Durante la ejecución de estas fases, existe un nivel de costo más alto a medida que el proyecto avanza, y disminuye en la fase de cierre. Esto se da debido a que ciertas etapas tienen más actividades a ejecutar y requieren de más recursos, la figura No.1 (Lledó & Rivarola, 2007) muestra esta relación:

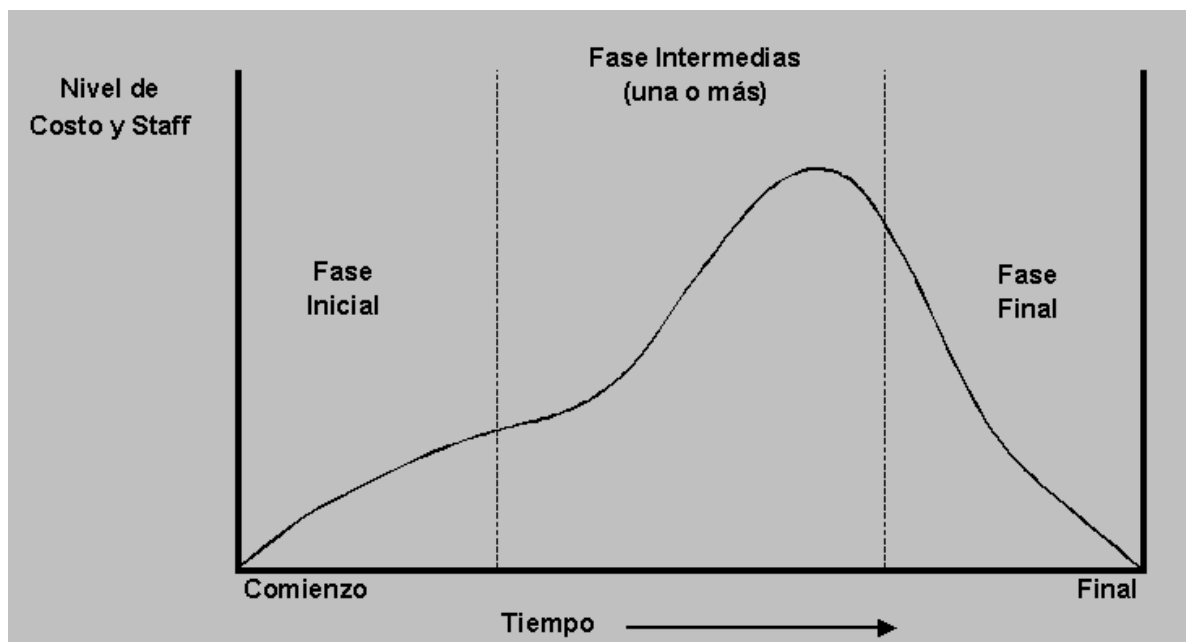


Figura 2 - Relación entre tiempo y costo en el ciclo de vida  
Fuente: Lledó & Rivarola, 2007



## **2.12. Procesos en la Administración de Proyectos**

Cada área de conocimiento tiene asociados procesos, éstos se agrupan en cinco grupos definidos según la Guía del PMBOK (PMI, 2008):

### **2.12.1. Grupo de procesos de iniciación**

Contiene los procesos necesarios para la definición de un proyecto o una nueva fase del mismo.

### **2.12.2. Grupo de procesos de planificación**

Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y establecer el paso a seguir para alcanzar dichos objetivos.

### **2.12.3. Grupo de procesos de ejecución**

Contiene procesos a ser realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

### **2.12.4. Grupo de procesos de seguimiento y control**

Este grupo contiene aquellos procesos necesarios para dar seguimiento al proyecto, analizar el desempeño del mismo e identificar áreas en las que se debe mejorar.

### 2.12.5. Grupo de procesos de cierre

Compuesto por los procesos requeridos para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

El inicio de los procesos de unos de los grupos no necesariamente significa el fin de otro, de hecho, estos se traslapan en algunos momentos, en la figura No. 2, se muestra el nivel de interacción de los diferentes grupos de proceso:

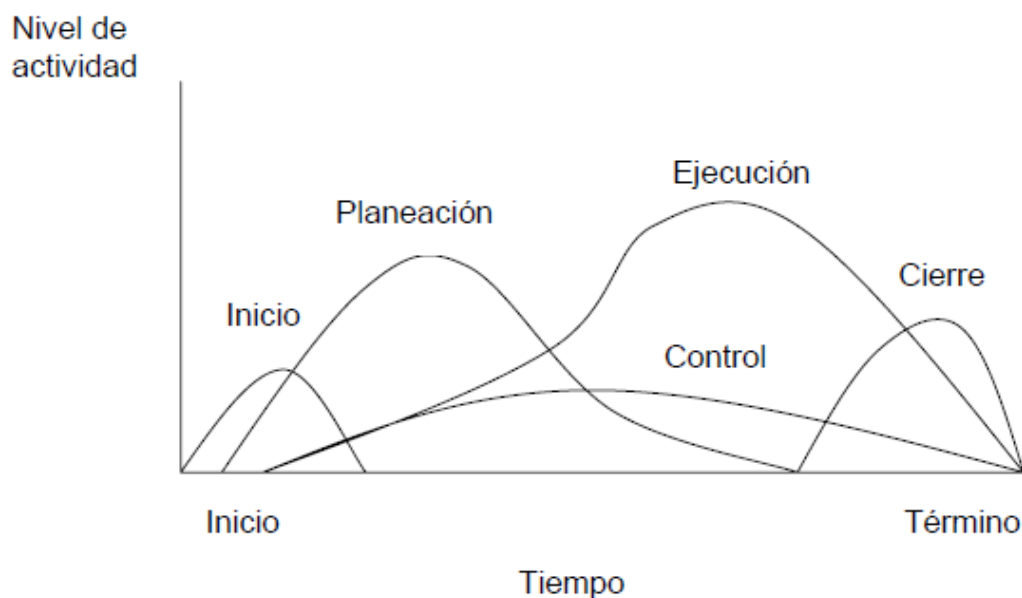


Figura 3 - Interacción entre los grupos de proceso  
Fuente: PMBOK (PMI, 2008)

### 2.13. Proceso para identificar la cultura Organizacional

Para la elección del instrumento de diagnóstico de la cultura organizacional, se presentarán tres modelos básicos que describen diferentes tipos de cultura en la empresa.

#### 2.13.1. Modelo de Deal y Kennedy.

Estos dos autores son muy reconocidos por su modelo de identificación de cultura organizacional que consiste en observar cuatro tipos de comportamiento. En la figura No. 4, se puede observar de manera visual, el modelo que se explicará en el capítulo IV de este proyecto.

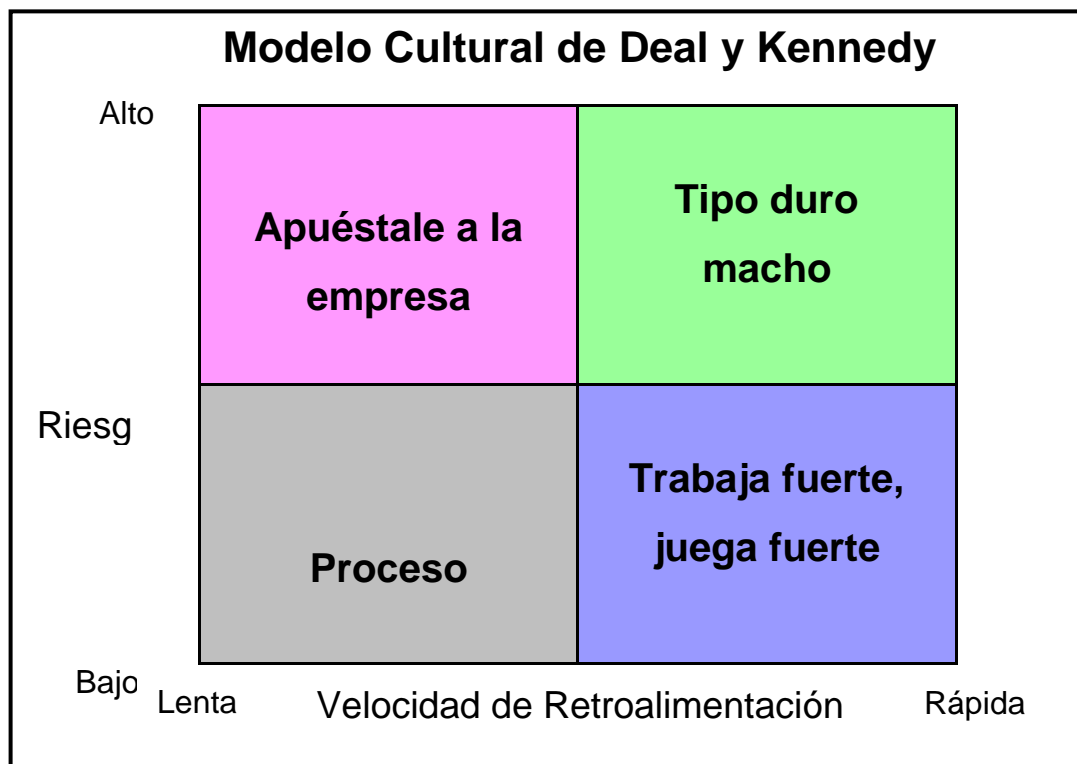


Fig. 4. Modelo cultural de Deal y Kennedy.  
Fuente: Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (2000).

### 2.13.2. Modelo de Idalberto Chiavenato.

Idalberto Chiavenato (2002), describe dos tipos de organizaciones. Las adaptables y las no adaptables.

Este modelo presenta cuatro tipos de cultura que serán descritos en detalle en el capítulo IV del presente trabajo. En la figura No. 5, se puede observar la adaptación, estabilidad y supervivencia organizacional según Chiavenato.

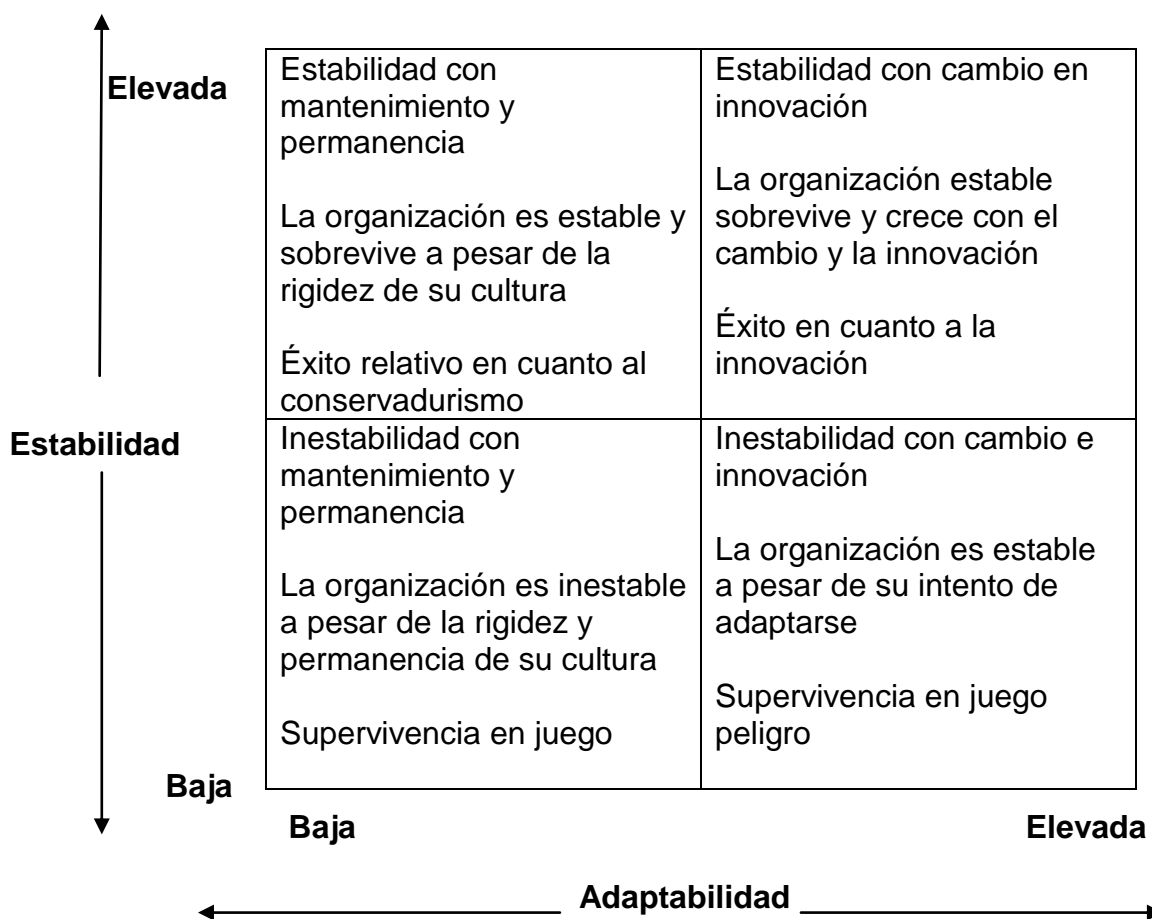


Figura 5. Adaptación, estabilidad y supervivencia organizacional  
Fuente: Chiavenato, I. (2002).

### 2.13.3. Teoría del Marco de competencias para el Liderazgo (*The Competing Values Framework*).

Esta es una teoría basada en los autores Cameron & Quinn que será descrita en Capítulo IV del presente proyecto. En la figura No. 6, se visualiza el marco general de esta importante teoría en la cual se confrontan cuatro tipos de competencias que son inherentes a los diferentes tipos de cultura organizacional que describen los autores.

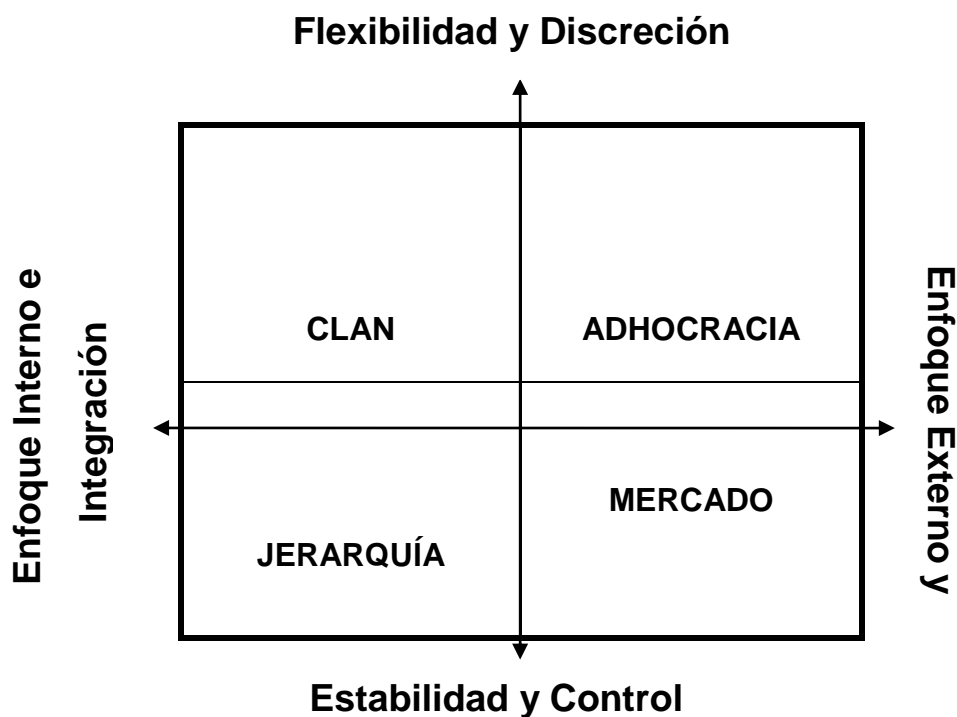


Fig.6. Modelo del marco de competencias de valores  
Fuente: Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006).

Según Chiavenato, I. (2002, p.148) “Existen culturas organizacionales adaptables y otras no adaptables. Las primeras se caracterizan por su maleabilidad, flexibilidad y orientación hacia la innovación y el cambio; las segundas, por su rigidez y orientación hacia el mantenimiento del *statu quo* y el conservadurismo”.

Teniendo en cuenta estas dos características básicas de las empresas en cuanto a su cultura organizacional, lo primero antes de determinar el tipo de cultura que describe a nuestra empresa, va a ser identificar si nuestra organización es adaptable o no.

### 3. MARCO METODOLÓGICO

“El método es un medio para alcanzar un objetivo, pero cuando recibe la denominación de científico implica la descripción y predicción de un fenómeno en estudio y su esencia es obtener con mayor facilidad un conocimiento exacto y riguroso sobre el mismo. Por lo tanto la metodología es el conocimiento del método” (Jurado, 2002, p. 2).

#### 3.1. Fuentes de información

“La fuente de información es el lugar donde se encuentran los datos requeridos, que posteriormente se pueden convertir en información útil para el investigador. Así mismo, los datos son aquellos fundamentos que se requieren para llegar al conocimiento exacto de una cosa” (Eyssautier de la Mora, 2002).

Las fuentes de información se dividen en primarias y secundarias, como se muestra en la figura No. 7.



Figura. 7. Fuentes de Información  
Fuente: Eyssautier de la Mora, M. (2006)

### **3.1.1. Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias “son las que han tenido alguna relación física directa con los eventos que se están reconstruyendo”. Ortiz & García (2009, p. 101).

Las fuentes primarias contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. (Escalona, 2007).

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizarán como fuentes primarias, entrevistas con:

- El Presidente de la compañía E.Q Solutions Group S.A
- El Presidente del Almacén de Materiales Eléctricos
- Los Gerentes del Almacén de Materiales Eléctricos
- Una profesional Máster en Estudios de Psicología Grupal

### **3.1.2. Fuentes Secundarias**

Se refieren a todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier medio, dicha información se encuentra a disposición de cualquiera que la requiera (Eyssautier de la Mora, 2006).

Según Ortiz & García (2009, p. 101) las fuentes secundarias “son las que no tienen una relación física directa con el evento que constituye el objeto de estudio, sino que están relacionadas con él a través de algún proceso intermedio”



Para el desarrollo del proyecto actual, se tendrán como fuentes secundarias, las siguientes:

- El informe final de la consultoría para el mejoramiento del clima organizacional y el trabajo en equipo, realizada por E.Q Solutions Group S.A en el año 2006, para el Almacén de Materiales Eléctricos.
- La presentación en *powerpoint*® como documento final de la consultoría para elaborar el Perfil Estratégico Futuro, realizada en el año 2008 por otra compañía de consultoría, para el Almacén de materiales eléctricos.
- La guía de fundamentos para la dirección de proyectos (PMI, 2008).
- Otros documentos relacionados con la administración de proyectos, como presentaciones, revistas, libros y consultas.
- Libros y documentos relacionados con la Gerencia Estratégica.
- Libros y documentos relacionados con el Desarrollo Organizacional
- Libros y documentos relacionados con Psicología Grupal.
- Manuales para el uso de herramientas informáticas como *Microsoft Project 2007*® y el *WBS Chart pro*®.
- Libros y documentos relacionados con la Metodología de la Investigación.
- Páginas web relacionadas con los temas anteriores.

### **3.2. Técnicas de Investigación**

Los tipos de investigación que toman como criterio el lugar y los recursos de donde se obtiene la información son: documental, de campo o mixta (Zorrilla, 1993).

### **3.2.1. Documental**

Es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, etc.).

### **3.2.2. De Campo**

La de campo o investigación directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio.

### **3.2.3. Mixta**

Es aquella que participa de la naturaleza de la investigación documental y de la investigación de campo.

Para el proyecto se utilizará una técnica de investigación mixta. Esta corresponde a trabajos de investigación en cuyo método de recopilación y tratamiento de datos, se conjuntan la investigación documental con la de campo (Muñoz, 1998).

La investigación documental del proyecto se establece en el estudio de procesos anteriores en consultorías contratadas por el Almacén, además de la revisión bibliográfica pertinente.

La investigación de campo se ejecutará en la realización de la dinámica de elaboración de la matriz FODA. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que se llevará a cabo entre los directivos encargados de iniciar el proceso. Para este trabajo de tesina se aportarán las plantillas necesarias en su realización. Los resultados obtenidos en la consultoría hecha por E.Q.Solutions Group S.A, al Almacén, pueden ser solicitados al autor de este trabajo, pero no se

aportan al mismo, pues, hacen parte del proceso estratégico de dicha empresa y se encuentran sometidos a los derechos de autor correspondientes.

### **3.3. Métodos de Investigación**

Eyssautier de la Mora (2006) señala que los métodos de investigación se dividen en análisis, síntesis, inducción y deducción, y se relacionan formando un conjunto sistemático y dependiente. Estos métodos pueden considerarse de aplicación general en todas las ramas de la ciencia.

Un método de Investigación es “el procedimiento ordenado que se sigue para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés científico para encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar un conocimiento válido” (Muñoz, 1998).

#### **3.3.1. Método analítico**

Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado y luego ver las relaciones entre las mismas. Jurado (2002), señala que es la observación y examen de hechos, y que distingue los elementos de un fenómeno y permite revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado y a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establece leyes universales.

#### **3.3.2. Método sintético**

La síntesis se origina sobre la base de los resultados del análisis. No es propiamente un método de investigación, sino más bien una operación fundamental del espíritu, por medio de la cual logramos la comprensión cabal de la

esencia de lo que hemos conocidos en todos sus componentes particulares (Jurado, 2002).

### **3.3.3. Método inductivo**

Es un proceso mediante el cual a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados (Jurado, 2002).

Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas y las demostraciones.

### **3.3.4. Método deductivo**

Es el procedimiento de razonamiento que va de lo general a lo particular, de lo universal a lo individual. Las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que parte también lo son (Ortiz & García, 2009).

Jurado (2002) señala que el método deductivo consta de las siguientes etapas:

- Determina los hechos más importantes, del fenómeno por analizar.
- Deduce las relaciones constantes de naturaleza informe que dan lugar al fenómeno
- Con base en las deducciones anteriores, se formula una hipótesis.
- Se observa la realidad para comprobar la hipótesis
- Del proceso anterior se deducen leyes.

### **3.3.5. Método dialéctico**

Este método aplicado a la investigación afirma que todos los fenómenos se rigen por leyes de la dialéctica, es decir por movimientos económicos y sociales (Jurado, 2002).

### **3.3.6. Método histórico**

Tiene como principio que no se sujeta únicamente a lo existente, a lo visible, sino que recurre a la historia para ver la forma y condiciones de su evolución para llegar a lo actual (Jurado, 2002).

### **3.3.7. Método de Observación**

Consiste en recopilar datos, hechos y fenómenos a partir de observación de persona, acciones y situaciones objeto de estudio. Se divide en observación directa, indirecta, por entrevista y por encuesta.

Para el desarrollo de tres de los objetivos expuestos en el presente proyecto se utilizó el método de investigación analítico – sintético, pues, se han analizado otros documentos que son evidencia de procesos similares llevados a cabo en el marco de la cultura organizacional, incluyendo material bibliográfico extenso y posteriormente se ha sintetizado la estrategia considerada más idónea en el cumplimiento de dichos objetivos.

En el caso de la elaboración de la Matriz FODA se utiliza el método sintético y de observación por entrevista, pues, se recopilan datos a partir de una dinámica de entrevista a los integrantes del grupo de ejecutivos que hacen parte de este proceso. El resultado de esta matriz es indispensable en la elaboración de el documento con las recomendaciones esenciales para poder asumir con éxito un

proceso de mejora en la cultura organizacional. El método de observación por entrevista puede ser informal, estructurado o no estructurado (Eyssautier de la Mora, 2002).

En el cuadro No. 1, se representan cada uno de los objetivos el proyecto, así como los principales contenidos para su realización.

**Cuadro 1:** Tabla de resumen para el desarrollo del marco metodológico

Objetivos	Fuentes de Información		Métodos de Investigación		Herramientas	Entregables
	Primarias	Secundarias	Analítico-Sintético	Observación		
Diseñar la elaboración de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) como una dinámica grupal que empodere y comprometa a los ejecutivos encargados del proceso de inicio del cambio en la cultura organizacional.	-Entrevista con el Presidente de la compañía E.Q Solutions Group S.A -Entrevista con el Presidente del Almacén de Materiales Eléctricos -Entrevistas con los Gerentes del Almacén de Materiales Eléctricos -Entrevista con una profesional Máster en Estudios de Psicología Grupal	-Documentos bajados de internet sobre elaboración de la matriz foda. - Libros sobre Gerencia Estratégica. -Libros sobre dinámicas de grupos y Psicología Grupal. -Libros sobre empowerment	X	X	-Juicio de Expertos. -Tormenta de Ideas -Reuniones de planificación y análisis. -Identificación de alternativas	Plantilla para el desarrollo de la Matriz FODA y proceso para la elaboración de la dinámica grupal como herramienta para iniciar un proceso de cambio cultural empresarial que comprometa a los ejecutivos en su gestión.
Seleccionar una herramienta válida para el diagnóstico del estado actual de la cultura organizacional.	-Entrevista con el presidente de la compañía E.Q Solutions Group S.A	-Libros sobre Desarrollo Organizacional. -Libros sobre Cultura Organizacional -Libros sobre Diagnóstico de la Cultura Organizacional. -Otros libros sobre Recursos Humanos y Planeación Estratégica	X		-Juicio de Expertos -Identificación de Alternativas	- Una herramienta válida para el diagnóstico de la cultura actual en la organización.

Objetivos	Fuentes de Información		Métodos de Investigación		Herramientas	Entregables
	Primarias	Secundarias	Análítico-Sintético	Observación		
Elaborar un documento con recomendaciones esenciales para poder asumir con éxito un proceso de mejora en la cultura organizacional.	--Entrevista con el presidente de la compañía E.Q Solutions Group S.A -Entrevista con La Profesional Máster en Estudios de Psicología Grupal	- Libros sobre Gerencia Estratégica -Libros sobre Psicología Grupal -Consultas por internet. Libros y revistas sobre Administracion de Proyectos Libros sobre Cultura Organizacional -Libros sobre Desarrollo Organizacional. -Matriz FODA desarrollada y Analizada producto del desarrollo del primer objetivo del proyecto.	X		-Juicio de Expertos -Reuniones de planificación y análisis -Identificación de Alternativas	- Un documento guía con recomendaciones esenciales para el diseño de un proceso de mejora en la cultura organizacional.
Diseñar un plan de gestión del alcance, tiempo, costos y comunicaciones, necesario para realizar la capacitación de los ejecutivos a cargo de coordinar el proceso de cambio en la cultura organizacional.	-Entrevista con el Presidente de la compañía E.Q Solutions Group S.A -El presidente del Almacén	-Libros sobre administración de proyectos -Libros sobre capacitación del recurso humano -Libros sobre cultura organizacional -Matriz FODA desarrollada y Analizada producto de la consultoría realizada al Almacén.	X		-Juicio de Expertos -Reuniones de planificación y análisis	-Un plan detallado de capacitación para los ejecutivos encargados de coordinar el proceso de cambio cultural.

## **4. DESARROLLO**

### **4.1. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)**

La Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta que provee uno de los insumos necesarios para cualquier proceso de gerencia estratégica. Se utiliza para implementar acciones y medidas correctivas y para la generación de nuevos o renovados proyectos de mejora.

Al iniciar un proceso de mejora en la cultura organizacional, la elaboración de la matriz FODA, se elabora a manera de lluvia de ideas. Se realiza con el gerente general, el grupo de ejecutivos que se encargará de asumir el proyecto y deberá ser moderada por un agente interno de la empresa que cumpla la tarea de coordinar y facilitar el transcurrir de la reunión. Los integrantes serán los mismos encargados de los dos procesos; el de inicio y el de mejora de la cultura organizacional.

Para el desarrollo de la matriz, se identifican cuatro variables que serán elaboradas por los ejecutivos y el gerente general de la empresa. Las cuatro variables son: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las fortalezas y debilidades, corresponden al ámbito interno de la organización y en el proceso de gerencia estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que se cuenta y cuales las debilidades que obstaculizan la realización de un proceso de cambio en la cultura organizacional.



Las oportunidades y amenazas corresponden al ámbito externo de la empresa, y aquí se deben identificar los factores externos que pueden influir la realización de un proceso de cambio en la cultura.

Para el proceso de Inicio, la elaboración de la matriz, tiene dos finalidades primordiales.

#### **4.1.1. Establecer compromiso**

Es muy importante que los ejecutivos encargados del proceso de inicio y posterior implementación de cambio organizacional, no solo participen de la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en el proyecto de cambio de cultura organizacional, sino, que se comprometan con el proceso. Es por esto que la dinámica grupal en la elaboración de la matriz reviste una importancia fundamental, pues, es allí donde se logra el interés en la participación de dichos ejecutivos.

#### **4.1.2. Identificar la necesidad del proceso**

Esta finalidad es primordial, porque en la dinámica participativa de la elaboración de la matriz FODA, los ejecutivos pueden visualizar claramente la carencia y la importancia de una cultura organizacional adecuada.

### **4.2. Técnicas de motivación y análisis grupal aplicadas durante la realización de la Matriz FODA**

La elaboración de la matriz FODA es más que una técnica para el desarrollo estratégico del proceso de inicio, pues, se está utilizando como oportunidad para

generar reuniones de compromiso individual y grupal, entre de los involucrados responsables de asumir el proceso de cambio en la cultura organizacional.

Involucrarse en el proceso de inicio es indispensable para que la empresa cuente con la capacidad de liderarlo sin el acompañamiento de un consultor en esta fase.

Para comprometer a los involucrados con el proceso, es importante utilizar las siguientes técnicas de empoderamiento y análisis de comportamiento grupal, no solo en las reuniones donde se elabore la matriz FODA., sino, en todas las que se programen durante el desarrollo de esta fase de inicio.

#### **4.2.1. Proceso de *Empowerment* (empoderamiento ó facultación)**

Facultar o empoderar a los empleados no significa darles poder; más bien consiste en liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen. Blanchard, Carlos, & Randolph. (1996).

Para todas las reuniones programadas dentro del proceso de inicio, se han aplicado los siguientes pasos que según estos autores, son necesarios en el proceso de empoderamiento o facultación.

##### **4.2.1.1. Compartir la información**

Es la primera clave para facultar a las personas porque les permite entender la situación actual en términos claros siendo una manera muy útil de crear confianza.

Al compartir información, se construye la sensación de que no hay jerarquías y esto les conmina a ser más responsables.

En el caso que nos ocupa, al desarrollar reuniones grupales con los ejecutivos y compartirles información clave sobre la empresa, surge la necesidad de comprometerse con el proceso porque se les ha tomado en cuenta dándoles información importante sobre lo que se quiere lograr hacer. La información debe ser compartida por la cabeza más alta de la organización, pues, una nueva función como gerente empoderador es ayudar a sus empleados a ser más eficientes, por ello, el gerente debe trabajar para ellos en lugar de ellos para él. Blanchard, Carlos, & Randolph. (1996).

#### 4.2.1.2. **Crear autonomía mediante fronteras**

Además de compartir información estratégica se debe dar un marco de valores y reglas que permitan establecer una estructura de trabajo con directrices y responsables. Se trata de empoderar por medio de definir claramente qué es lo que se quiere lograr y quienes son los encargados de realizarlo. Para facultar creando autonomía mediante fronteras, el Gerente ó el dueño, describen un propósito o visión general de la idea del cambio cultural y se les pide a los ejecutivos describir las cualidades que tiene cada uno para contribuir con el proceso, mientras se está conformando la matriz FODA.

#### 4.2.1.3. **Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos**

Otra clave para facultar a los ejecutivos es hacerlos trabajar como equipo, haciéndoles proponer ideas y aceptándolas como parte del diseño del proceso de cambio organizacional. Además es importante facultarlos ofreciéndoles capacitación en las destrezas necesarias para llevar a cabo dicho proceso. En el caso de esta clave se pretende darle mucha importancia a los objetivos trazados y

centrarse en la tarea más que en quien dirige el proceso, pues, al final quien dirige el proceso debe ser el equipo.

#### **4.2.2. Análisis de proceso grupal**

La psicología grupal provee importantes herramientas para entender cómo está funcionando un grupo y facilitar procesos de cambio. A continuación se presentan tres aspectos que el coordinador o agente interno, debe observar dentro de un grupo para movilizar a los participantes y generar mejorías en cualquier dinámica propuesta.

##### **4.2.2.1. La tarea**

Cada vez que un grupo de personas se reúne, se plantea un proyecto común a realizar o un objetivo a cumplir. Esto se constituye en la tarea manifiesta del grupo. De acuerdo a Berenstein (s.f.) “el concepto de tarea incluye algo más que trabajar el tema de la reunión. Incluye la toma de conciencia o *insight*, a través de la elaboración de los miedos básicos. Es decir, hay dos tareas: una explícita (reelaborar la información) y otra implícita (elaboración de las ansiedades y ruptura de los mecanismos de disociación que perturban el proceso de aprendizaje). La primera no puede darse bien sin la segunda. Es así como se produce el abordaje del grupo al objeto del conocimiento” (sin página).

Tomando este concepto, resulta importante que la persona que está coordinando o facilitando el encuentro grupal tenga muy clara la tarea por la cual se convoca al grupo y la haga explícita a todos los miembros. Es útil incluso que la tarea esté escrita en algún lugar visible y que se esté seguro que todos los miembros del equipo la hayan entendido. En el caso de la elaboración de la matriz FODA la

tarea será diseñar un proceso de cambio en la cultura organizacional que permita mayor productividad empresarial.

En el transcurso de la reunión grupal, es a veces notorio que las personas pierdan el interés por lo que se está haciendo o bien que surja una tarea paralela o latente. Esta tarea latente puede resultar más importante que la manifiesta, pues puede tratarse de un conflicto que se está dando en la organización, un problema inesperado que surgió o una queja que transmiten varios colaboradores. Por lo tanto, vale la pena que el coordinador reconozca ese otro interés grupal y hasta le dedique unos pocos minutos, de tal manera que el ambiente se haga más liviano y productivo nuevamente. Es entonces cuando se podrá reencuadrar al grupo hacia el cumplimiento de la tarea que los convocó.

#### 4.2.2.2. **Comunicación**

La comunicación se constituye en una de las áreas de mayor importancia dentro de una organización, dado la estrecha relación que existe entre ésta y el clima empresarial (ambiente grupal de trabajo cotidiano). Una buena comunicación dentro de cada área, así como entre los diferentes niveles jerárquicos, facilita los procesos de toma de decisiones, trabajo en equipo y liderazgo. Por su parte, cuando existen fallas o fracturas en la comunicación, la dinámica entera de la organización se puede ver afectada, ya que los procesos internos se dificultan y la organización sufre. Es común que el estilo de comunicación que existe en una organización se vea reflejado en las sesiones de trabajo grupal. Por lo tanto, la observación de la comunicación grupal es una herramienta muy útil para quien lidere grupos de trabajo. Algunos aspectos que se pueden observar en cuanto a la comunicación son:

- Direccionalidad de la comunicación: se observa si los participantes esperan que solamente el coordinador hable o hablan, trabajan y construyen entre todos; si la comunicación se da en una sola vía (de los niveles jerárquicos más altos hacia los más bajo o viceversa) o en ambas direcciones.
- Lenguaje utilizado: qué tipo de lenguaje se usa (hostil o amigable, tono alto o suave, etc.).
- Construcción: Se permite que todos los integrantes expresen sus ideas, o éstas son criticadas si algo de lo que se dice es diferente o no va acorde a las expectativas del grupo.
- Ruido: hay personas hablando simultáneamente o se respeta la palabra de cada quien y se escucha con claridad.

#### 4.2.2.3. Roles

“La teoría de roles se basa en la teoría de las relaciones de objeto (...) que son estructuras en las cuales están incluidos un sujeto y un objeto estableciendo una relación particular entre ellos.” (O’Donnell, 1974, p. 113). Los roles se refieren a las determinadas posiciones que las personas asumen frente a diferentes situaciones, en los distintos grupos en que se desenvuelven en su vida diaria. Estos roles pueden movilizarse entre las personas y pueden organizarse hacia el cumplimiento de la tarea propuesta, o bien hacia su obstaculización.

Los roles que se asuman al interior de los diferentes grupos de una organización van a influir sobre las relaciones entre los miembros de la misma, además de sobre la productividad y el desempeño empresarial.

La persona que lidere los encuentros grupales deberá estar atento a qué tipo de roles se están jugando en la sesión de trabajo. Así, será importante que observe

si los roles son complementarios, a través de los cuales existe “la posibilidad de cada uno de los integrantes para complementarse los unos a los otros. “(Manigot, s.f., sin página). Este tipo de roles se ven cuando las personas se ayudan mutuamente, apoyan la libre expresión y encuentran la manera de unirse a través de los puntos que tienen en común para cumplir con la tarea propuesta. De otra parte, se debe estar atento a los roles suplementarios, que se refieren al momento en que los integrantes, “en lugar de ayudarse mutuamente entran en situación de competencia, de rivalidad, y se perturba de esta manera la productividad grupal y se pierde eficacia de la tarea” (Berenstein, 1979, p. 4). Ejemplo de estos roles es el saboteador, el cual cuando se está tratando de abordar la ansiedad del grupo o la forma en que algunos se sienten, interrumpe para aclarar dudas. Otro ejemplo de saboteador se ve mediante el empleo de risa luego de la intervención de alguien, o del uso de palabras ofensivas para referirse a algunos compañeros/as. Por otro lado, se dan los portavoces de la resistencia, ejemplificados por la constante preocupación por salir a las 11 a.m. en punto (pese a haber llegado 20 minutos tarde), las conversaciones paralelas o bien la no cooperación con las actividades planteadas. La aparición de estos roles produce un clima hostil, que dificulta el abordaje de la tarea y que crea un mayor temor a marcar la diferencia.

### **4.3. Resultados**

Los resultados tanto de la elaboración de la matriz FODA como del análisis del proceso grupal, deberán consignarse por escrito. En el caso de la matriz FODA, utilizando como plantilla el anexo No. 4 y en el caso del análisis del proceso grupal se llevará una bitácora de observaciones teniendo en cuenta las variables descritas en el punto 4.2.2.

#### **4.4. Herramientas para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional.**

“La cultura de una organización ayuda a mejorar o empeorar su desempeño”  
Chiavenato, I. (2002).

Es muy importante que la organización que va a asumir un proceso de cambio cultural, tenga suficientemente bien entendido que el impacto de una cultura organizacional adecuada, puede llegar a marcar la diferencia no solo en cuanto a la imagen empresarial sino en cuanto a la productividad y por ende, la rentabilidad de la empresa.

Teniendo en cuenta que para iniciar un proceso de cambio en la cultura organizacional es indispensable realizar un diagnóstico, se hace necesario revisar algunos de los modelos más utilizados para elegir entre ellos el que más se adapte a las necesidades de la empresa.

##### **4.4.1. Modelo de Deal y Kennedy.**

Terrace Deal & Allan Kennedy han sido unos de los primeros autores en escribir sobre cultura corporativa. En el libro *“Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life”*, de 1982, los autores definen la cultura organizacional como: “la forma en que las cosas se hacen por aquí”.

Para estos autores, la cultura corporativa se basa en el entrecruce de seis elementos:

1. Historia
2. Valores y creencias
3. Rituales y ceremonias



4. Historias o anécdotas
5. Figuras heroicas
6. Red cultural informal: contadores de cuentos, chismosos, susurradores, espías y sacerdotes.

#### 4.4.1.1. Tipos de culturas corporativas.

El modelo de diagnóstico de cultura organizativa que plantean Deal y Kennedy, distingue cuatro tipos de cultura basados en dos elementos esenciales que son: La velocidad de retroalimentación y el grado de riesgo.

En cuanto a la velocidad de retroalimentación, es una variable que tiene en cuenta la rapidez en cuanto a la retroalimentación y recompensas a través de las cuales la gente sabe si está haciendo un buen o mal trabajo.

El grado de riesgo, es la variable que mide el grado de incertidumbre o riesgo asociado con el tipo de cultura.

Estas dos variables se pueden visualizar en el capítulo 2, figura No. 4.

Los cuatro tipos de cultura organizacional son:

**a. Cultura tipo “duro macho”:** (retroalimentación y recompensa rápida / riesgo elevado)

- La tensión proviene del alto riesgo existente y del alto potencial de disminuir o aumentar la recompensa.
- El foco está puesto en lo inmediato, el individualismo prevalece sobre el trabajo en equipo.

- Ejemplos típicos: publicidad, corretaje, deportes.

**b. Cultura tipo “trabaja fuerte, juega fuerte”:** (retroalimentación y recompensa rápidas / poco riesgo)

- La tensión proviene de la cantidad de trabajo en lugar de la incertidumbre.
- El foco está puesto sobre la acción de alta velocidad y hay altos niveles de energía.
- Ejemplos típicos: ventas, restaurantes, compañías de software.

**c. Cultura tipo “proceso”:** (retroalimentación y recompensa lentas / poco riesgo)

- La tensión es generalmente baja, pero puede provenir de las políticas internas y de las deficiencias del sistema.
- El foco está sobre los detalles y la excelencia del proceso.
- Ejemplos: burocracias, bancos, compañías de seguros, servicios públicos.

**d. Cultura tipo “compromiso”:** (retroalimentación y recompensas lentas / riesgo elevado)

- La tensión proviene del riesgo elevado y de la demora en saber si las acciones emprendidas han valido la pena.
- Foco en el largo plazo, la preparación y el planeamiento.
- Ejemplos: compañías farmacéuticas, fabricantes de aviones, compañías de prospección de reservas de petróleo.

Básicamente el modelo de Deal & Kennedy es un modelo que se aplica de manera subjetiva realizando una apreciación de los tipos de cultura y su identificación con la cultura de la empresa a la cual se le hace el diagnóstico.

Emprender un cambio de cultura con este modelo, requiere identificar el tipo de cultura organizacional en el que se encuentra la empresa y tratar de identificar el tipo deseado. Para lograr el tipo deseado se hace necesario mejorar los procesos y modificar las tensiones que afectan el desempeño de la empresa, y que constituyen el aspecto básico a transformar en el proceso de cambio cultural.

#### **4.4.2 Modelo de Idalberto Chiavenato.**

El modelo de Chiavenato se basa en la observación subjetiva de tres componentes básicos (artefactos, valores compartidos, presupuestos básicos), que sirven para identificar el tipo de cultura que se representa en la empresa. El autor identifica cuatro tipos de cultura organizacional. A partir de la identificación de la cultura organizacional, se aplica una serie de condiciones que permiten programar el cambio cultural.

Como se mencionó en el capítulo 3, figura No. 5, Idalberto Chiavenato, reconoce fundamentalmente dos culturas básicas que pueden caracterizar a las organizaciones empresariales: las culturas adaptables y las no adaptables. Las primeras se caracterizan por su maleabilidad, flexibilidad y orientación hacia la innovación y el cambio; las segundas, por su rigidez y orientación hacia el mantenimiento del *statu quo* y el conservadurismo. Chiavenato, I. (2002).

Emprender un cambio en la cultura organizacional teniendo en cuenta el modelo de Idalberto Chiavenato, visibiliza una organización adaptable ó que se encuentra en camino a serlo.

#### 4.4.2.1 Componentes de la cultura organizacional

**a. Artefactos:** Constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Artefactos son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra en una organización; por ejemplo lo que se puede notar en cuanto a cómo se visten las personas, cómo hablan y de qué hablan, cómo se comportan y qué es importante y pertinente para ellas. Los artefactos son todos los elementos o eventos que nos pueden indicar visual o auditivamente, cómo es la cultura de la organización. Los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales son ejemplos de artefactos. Chiavenato, I. (2002).

**b. Valores compartidos:** Constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales, los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización. Chiavenato, I. (2002).

**c. Presupuestos básicos:** Constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas en la organización, muchas veces a través de presupuestos no escritos y ni siquiera hablados. Chiavenato, I. (2002).

#### 4.4.2.2 Tipos de cultura organizacional.

**a. Cultura tipo “equipo de fútbol”:** valora el talento, la acción emprendedora y el desempeño por el compromiso; ofrece grandes recompensas financieras y reconocimiento individual. Chiavenato, I. (2002).

**b. Cultura tipo “club”:** hace énfasis en la lealtad, el trabajo para el bien del grupo y privilegia el derecho de las personas; cree en los “generalistas” y en el progreso gradual de la carrera profesional. Chiavenato, I. (2002).

**c. Cultura tipo “fortaleza”:** ofrece poca seguridad en el empleo; opera con mentalidad de supervivencia y estimula a cada individuo a establecer diferencias; focaliza la atención en las oportunidades de cambio. Chiavenato, I. (2002).

**d. Cultura tipo “academia”:** valora las relaciones a largo plazo; hace énfasis en el desarrollo sistemático de la carrera, entrenamiento regular y avance profesional basado en la obtención de experiencia y habilidad en conocimientos funcionales. Chiavenato, I. (2002).

#### 4.4.2.3 Condiciones para el cambio en la cultura.

Habiendo identificado los componentes y el tipo de cultura organizacional, el autor sugiere tener en cuenta las siguientes condiciones para implementar el cambio cultural en la organización.

1. Los dirigentes deben asumir papeles positivos que marquen el tono de su conducta.
2. Deben crear nuevas historias, símbolos y rituales para sustituir los actuales.

3. Seleccionar, promover y apoyar empleados que adopten nuevos valores.
4. Rediseñar los procesos de socialización y alinearlos con los nuevos valores.
5. Cambiar el sistema de compensaciones para lograr la aceptación de nuevos valores.
6. Sustituir normas no escritas por nuevas reglas y reglamentos.
7. Mezclar las subculturas mediante transferencias de personas, rotación de cargos o desvinculaciones.
8. Fomentar el consenso de los grupos a través de la participación de los empleados y la creación de un clima de alto nivel de confianza.

La implementación de una o más de estas sugerencias no originará un cambio drástico ni inmediato de la cultura organizacional. En último caso, el cambio cultural es un proceso lento, medido en años y no en meses. Si la pregunta es: ¿Puede cambiarse la cultura organizacional?, la respuesta es: “Sí”. Chiavenato, I. (2002).

#### **4.4.3 Modelo del Marco de competencia de valores (*The Competing Values Framework*).**

Esta herramienta está basada en el modelo teórico conocido como “*competing values framework*” o marco de competencia de valores (MCV). Fue desarrollada a partir de investigaciones sobre los indicadores de más de ochenta mil administradores, que representan a más de tres mil organizaciones altamente efectivas.

La descripción de este instrumento se hará de manera más extensa, pues, es la herramienta recomendada para emprender cualquier diagnóstico de cultura organizacional. Más adelante se analizará el porqué de esta elección.

#### 4.4.3.1 Preguntas clave para desarrollar el MCV:

- ¿Cuáles son los criterios principales para determinar si una organización es efectiva o no?
- ¿Cuáles factores clave definen la efectividad organizacional?
- Cuando las personas juzgan a una organización como efectiva ¿cuáles indicadores tienen en mente?

Para el diseño del MCV estas preguntas fueron agrupadas en 39 (treinta y nueve) indicadores que representaban un set de todas las posibles medidas para la efectividad organizacional. La lista fue analizada por Quinn y Rohrbaugh para establecer patrones y emergieron 2 (dos) dimensiones principales que organizaron los indicadores en 4 (cuatro) grupos diferentes.

**Primera Dimensión:** Diferencia criterios de efectividad que enfatizan:

- Flexibilidad, discreción y dinamismo.
- Estabilidad, orden y control.

Algunas organizaciones son vistas como efectivas si son cambiantes, adaptables y orgánicas. Otras organizaciones son vistas como efectivas si son estables predecibles y mecanicistas. El continuum va desde versatilidad organizacional y flexibilidad hasta constancia organizacional y durabilidad.

**Segunda Dimensión:** Diferencia los criterios de efectividad que enfatizan:

- Orientación interna, integración y unidad de criterios
- Orientación externa, diferenciación y rivalidad.

Algunas organizaciones son vistas como efectivas si tienen características internas armoniosas. Otras son juzgadas como efectivas si se enfocan en interactuar o competir con otros afuera de sus fronteras. El continuum va desde cohesión y consonancia organizacional hasta separación e independencia organizacional.

Juntas, estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes; cada uno representando un grupo distinto de indicadores de efectividad. Estos indicadores de efectividad representan lo que las personas valoran acerca del desempeño de la organización. Definen qué es lo que se ve como bien y apropiado, y definen los valores centrales sobre los que se hacen los juicios sobre una organización.

Las dos dimensiones y los cuatro grupos pueden visualizarse en la figura 8.

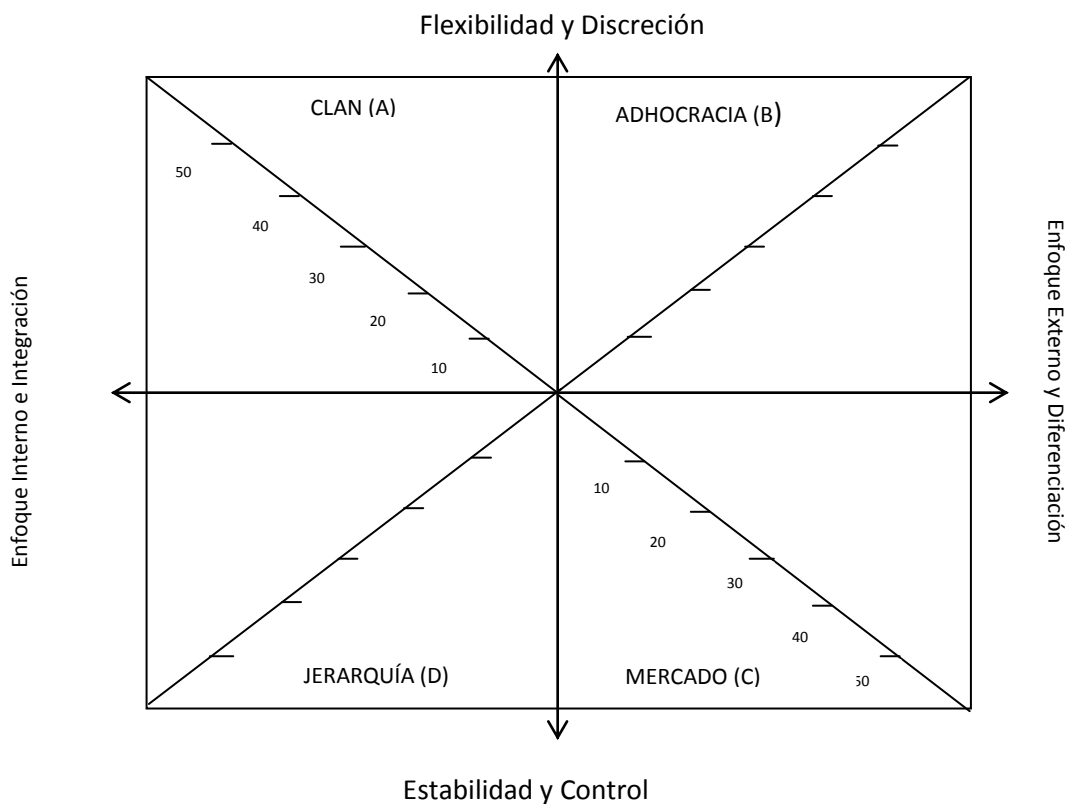


Fig.8. Modelo detallado del marco de competencias de valores (MCV)  
Fuente: Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006)



#### 4.4.3.2 Tipos de perfil de cultura organizacional.

**a. La cultura del clan:** La organización es un lugar muy amigable para trabajar, donde las personas comparten mucho de ellas mismas. Es como una familia extendida. Los líderes o cabezas de la organización, son considerados mentores y, tal vez hasta, figuras paternas. La organización está unida por la lealtad o la tradición. El compromiso es alto. La organización enfatiza el beneficio a largo plazo del desarrollo del recurso humano y le da gran importancia a la cohesión y moral. El éxito se define en términos de sensibilidad a los clientes y preocupación por las personas. La organización coloca un gran peso en el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

**b. La cultura de la adhocracia:** La organización es un lugar dinámico, empresarial y creativo para trabajar. Las personas sacan la cabeza y toman riesgos. Se considera que los líderes son innovadores y tomadores de riesgos. La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso a experimentar e innovar. El énfasis se pone en estar a la vanguardia. El énfasis a largo plazo de la organización es en crecer y adquirir recursos nuevos. El éxito se define en términos de ganar productos o servicios nuevos y únicos. Es importante ser un líder de producto o servicio. La organización impulsa la iniciativa y libertad individual.

**c. La cultura de mercado:** La organización está orientada en resultados. La preocupación más importante es hacer el trabajo. Las personas son competitivas y enfocadas en metas. Los líderes son los que trabajan fuerte, producen fuerte y compiten fuerte. Son duros y demandan mucho. La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en ganar. La reputación y el éxito son preocupaciones comunes. El enfoque a largo plazo está puesto en acciones competitivas y alcance de objetivos y metas medibles.

El éxito se define en términos de valor y penetración de mercado. Los precios competitivos y el liderazgo de mercado son importantes. El estilo organizacional es la competitividad fuerte.

**d. La cultura de la Jerarquía:** La organización es un lugar dinámico, empresarial y creativo para trabajar. Las personas sacan la cabeza y toman riesgos. Se considera que los líderes son innovadores y tomadores de riesgos. La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso a experimentar e innovar. El énfasis se pone en estar a la vanguardia. El énfasis a largo plazo de la organización es en crecer y adquirir recursos nuevos. El éxito se define en términos de ganar productos o servicios nuevos y únicos. Es importante ser un líder de producto o servicio. La organización impulsa la iniciativa y libertad individual.

Para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional, se debe entregar una encuesta a todos los empleados para posteriormente tabularla como se indicará más adelante. Esta encuesta se basa en un cuestionario que puede consultarse en el anexo No. 5, de este documento.

La tabulación del cuestionario se debe seguir como lo indica el anexo No. 6. Cada puntuación se debe diagramar ubicando los totales en la figura No. 8. La figura que se forma, nos indica el énfasis principal ó tipo de cultura organizacional que se vive en ese momento en la empresa.

Este diagnóstico es muy útil para visualizar dónde se encuentra la empresa en cuanto a cultura organizacional y de acuerdo con esta información, poder establecer una nueva dirección hacia donde se quiere llegar.

Como punto de partida para un proceso de cambio en la cultura organizacional, este tipo de diagnóstico es indispensable.

Al elaborar la matriz FODA, el diagnóstico de la cultura organizacional con la herramienta del MCV y la capacitación de los ejecutivos que serán encargados del proceso de cambio cultural, se cumple con una fundamental fase de inicio y se proveen los elementos necesarios con los cuales se puede estructurar un proceso de cambio en la cultura organizacional que ascienda a la empresa a un mejor nivel de productividad y cultura empresarial.

#### **4.4.3.3 Análisis para la escogencia de la herramienta.**

Aunque las herramientas mencionadas de los modelos de Deal y Kennedy, y de Idalberto Chiavenato, son modelos importantes para realizar diagnósticos de cultura organizacional, tienen la desventaja de que deben utilizarse con el juicio experto y subjetivo de quien lo está elaborando. No por eso los dos modelos deben menospreciarse, pues, son bastante prácticos, cuando se trata de hacer un diagnóstico rápido y subjetivo.

La herramienta del diagnóstico correspondiente al modelo del marco de competencia de valores (MCV) tiene la ventaja de ser una herramienta con la cual se pueden hacer mediciones y gráficos para visualizar el tipo de cultura en la cual se está desarrollando nuestra organización. Además, esta herramienta ha sido desarrollada con base en múltiples entrevistas a gerentes de todo el mundo que implementan el uso de las mejores prácticas de gerencia y gestión del desempeño.

Por lo anterior se elige la herramienta del MCV como la más idónea para llevar a cabo un diagnóstico de la cultura organizacional que sea medible y verificable.

#### **4.5 Documento de Recomendaciones.**

A continuación indicaremos algunas recomendaciones útiles para emprender el inicio de un proceso de mejora en la cultura organizacional de cualquier empresa.

##### **4.5.1. Recomendaciones a partir de la elaboración de la Matriz FODA.**

Aunque, como ya se había mencionado antes, la matriz FODA es una herramienta útil para construir estrategias, en este caso, se está utilizando mas como un pretexto para lograr el compromiso e interés de los ejecutivos de la empresa, en la realización de un proceso de mejora en la cultura organizacional.

Esto quiere decir que además de ser una buena herramienta para idear estrategias, es también una excelente oportunidad para generar interés por el proceso.

Es importante tener en cuenta varios aspectos clave en las reuniones de elaboración de la matriz.

1. Evitar hacer las reuniones los días lunes o viernes, pues, son los días que más obstáculos se presentan por acumulación de trabajo o por expectativa de fin de semana.
2. Trate que las reuniones sean lo más formal posible.
3. Elabore una agenda con los puntos clave a tratar en las reuniones de trabajo.

4. El gerente general debe estar presente, pero, debe recordar que durante la elaboración del FODA quien dirige la reunión es el delegado que va a coordinar y facilitar.
5. Antes de las reuniones el gerente general debe empoderar al delegado, para que esté en capacidad de moderar, coordinar y facilitar las reuniones.
6. Aunque las reuniones deben ser formales, es importante que el ambiente sea de lluvia de ideas y debates constructivos.
7. Es útil grabar las reuniones de elaboración de la matriz, para poder observar el comportamiento de todos los involucrados y así analizar posteriormente y con detenimiento, las posibilidades de mejora sobre el compromiso en el proceso.
8. La grabación debe observarse en la próxima reunión y todos deben participar en el debate de ideas para mejorar comportamientos, actitudes y posiciones sobre temas específicos.
9. El moderador debe ser quien no debe permitir que las ideas e intervenciones se vayan hacia idealismos o extremos poco realizables ó hacia polémicas innecesarias.
10. La elaboración de la matriz debe hacerse en dos sesiones con una semana de por medio, para lograr revisar con suficiente objetividad lo desarrollado en la sesión anterior.
11. Los resultados de la elaboración de la matriz deben ser insumo para la programación de entrevistas de desarrollo de la herramienta a utilizar en el diagnóstico.
12. En caso de decidir informar a los empleados sobre la elaboración de la matriz, es importante comunicar las fortalezas y las oportunidades reconocidas por los ejecutivos, más las amenazas y debilidades; pues, es importante evitar la tendencia hacia el pesimismo.

#### **4.5.2. Recomendaciones a partir de la Administración de Proyectos.**

Asumir un proyecto de esta naturaleza requiere hacer uso de algunas herramientas útiles que brinda la administración de proyectos.

Por ejemplo: los ejecutivos y el gerente, deben elaborar después de la realización de la matriz FODA, un documento a manera de chárter, en el que se señale:

1. Una propuesta de duración aproximada del proceso de inicio.
2. Un cronograma en el que se relacionen las fechas para entregar a los empleados la encuesta de diagnóstico de cultura organizacional y los resultados tabulados.
3. Los responsables de entregar y tabular dicha encuesta (debe repartirse entre todos los ejecutivos)
4. La responsabilidad del encargado para llevar una bitácora de registro de reuniones, decisiones y seguimiento, además de un archivo con los documentos resultantes de la elaboración del FODA, minutas o actas de resumen sobre las reuniones más las encuestas realizadas, tabuladas y analizadas.
5. La disposición de todos los mecanismos electrónicos y de software para las comunicaciones y disponibilidad de información entre los interesados.
6. Un enunciado sobre el alcance del proyecto en el que se especifique el por qué se quiere llevar a cabo el proceso de inicio para el mejoramiento de la cultura organizacional.

7. La firma de todos los involucrados como señal de compromiso con el proceso.

#### **4.5.3. Recomendaciones a partir de la Gerencia Estratégica.**

La elaboración de la matriz FODA y del diagnóstico de la cultura organizacional por medio de la herramienta MCV, son instrumentos muy útiles para comparar con el plan estratégico de la empresa la situación actual y su relación con los objetivos estratégicos. Esta relación puede utilizarse para cerrar brechas y así mejorar los procesos operativos, administrativos y por supuesto del manejo de recursos humanos. Por ello hay que tener muy en cuenta que este proyecto es un insumo importantísimo que puede brindar mucha información sobre el estado actual de las cosas y sobre el estado deseado.

La elaboración de una estrategia de implementación de un proceso para mejorar la cultura organizacional, requiere revisar los ejes estratégicos empresariales y alinearlos con este. Esta fase de inicio debe ser lo suficientemente bien analizada como para tomar decisiones de mejora no solo en la cultura sino en la manera de hacer las cosas en la empresa, en cuanto a procedimientos, comunicación e información, especialmente. Como dice Peter Drucker en su libro “La empresa en la sociedad que viene”, “Para la mayoría de directores generales, la información más importante no se refiere a los clientes, sino a los no clientes”. Drucker, P. (2002).

Por eso es importante observar todo el proceso y tomarlo como parte de la estrategia empresarial.

#### **4.5.4. Recomendaciones a partir del Desarrollo Organizacional.**

Desarrollo organizacional es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional, particularmente a través de un eficaz diagnóstico de colaboración y administración de la cultura organizacional. Chiavenato, I. (2002).

El desarrollo organizacional (DO) utiliza un proceso de tres fases:

#### 4.5.4.1. **Diagnóstico**

A partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnóstico es la percepción de la necesidad de cambio en la organización o en parte de ella. El diagnóstico se debe basar en entrevistas con personas o grupos involucrados. Chiavenato, I. (2002).

#### 4.5.4.2 **Intervención**

Acción para modificar la situación actual. La intervención se define y planea mediante talleres y análisis entre personas y grupos involucrados, para determinar las acciones y el rumbo adecuado para el cambio. Chiavenato, I. (2002).

#### 4.5.4.3 **Refuerzo**

Esfuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación a través de la retroalimentación. En general, el refuerzo se obtiene a través de reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de retroalimentación respecto al cambio alcanzado. Chiavenato, I. (2002).

Es recomendable seguir este proceso de tres fases en todo emprendimiento que busque una mejora en la cultura organizacional.



## **4.6 Plan de gestión de la capacitación a ejecutivos**

### **4.6.1 Plan de Gestión del alcance.**

La implementación de la estrategia para el inicio de un proceso de mejora en la cultura organizacional se lleva a cabo entre un grupo de ejecutivos al interior de la organización, que serán los encargados de realizar un proceso de cambio en la cultura organizacional posterior a este proceso y que serán acompañados por un consultor externo.

#### **4.6.1.1 Requisitos.**

Para llevar a cabo la capacitación de los ejecutivos, se documentará por medio de un formato prototipo de identificación de interesados y habilidades requeridas, utilizado por E.Q. Solutions Group S.A en procesos de este tipo. Este formato está disponible en el anexo No. 6.

Igualmente se verificará la recepción de todas las capacitaciones por medio de otro formato de constancia de recibo de capacitaciones, utilizado también por la misma empresa. Este formato se encuentra disponible como anexo 7.

#### **4.6.1.2 Definición del alcance.**

De acuerdo con el juicio experto del gerente general de E.Q. Solutions Group S.A, en un proyecto de este tipo es necesario brindar capacitación básica en dos grandes áreas que incluyen las llamadas "*Hard Skills*" (habilidades duras) y las denominadas "*Soft Skills*" (habilidades suaves).

El plan de capacitación se debe centrar en el desarrollo de habilidades necesarias para la puesta en marcha de un proceso de mejora en la cultura organizacional, que debe contener los siguientes temas:

**En cuanto a las habilidades duras:** Se debe capacitar a los ejecutivos en los últimos avances contenidos en la gerencia estratégica, el desarrollo organizacional, el manejo de la herramienta elegida para la evaluación de la cultura organizacional y fundamentos de la Psicología Grupal.

**En cuanto a las habilidades suaves:** Es necesario brindar capacitación en reconocimiento del lenguaje no verbal, técnicas de comunicación asertiva, inteligencia emocional y social, además de ejercicios de desarrollo del pensamiento lateral.

Cada una de las capacitaciones, será llevada a cabo por diferentes profesionales expertos en cada ramo que brindarán su conocimiento en la materia a los ejecutivos elegidos para el proceso de mejora en la cultura organizacional. Estas capacitaciones se implementarán dentro de la empresa y al grupo de ejecutivos, en horas no laborales.

#### 4.6.1.3 Estructura de desglose de trabajo (EDT)

Para la elaboración de la EDT se utiliza la herramienta *WBS Chart Pro*®. Este desglose es muy general, pues, cada profesional contratado para brindar las capacitaciones, entregará a la gerencia un plan detallado de trabajo con los contenidos discriminados. La EDT, puede visualizarse en la figura No. 9.

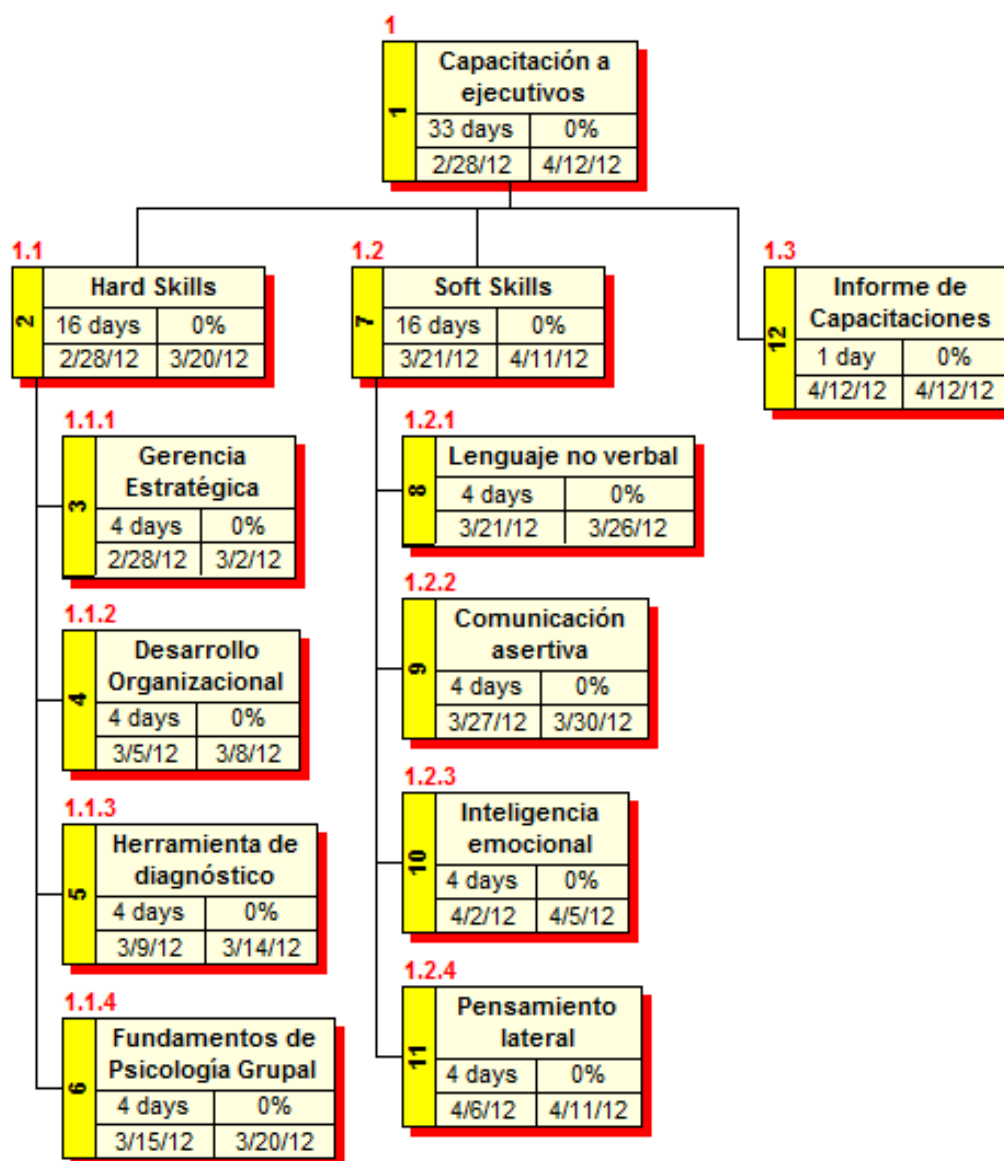


Fig. 9. Estructura Detallada de Trabajo (EDT) para capacitaciones.

## **4.6.2 Plan de gestión del tiempo**

Tal como lo menciona la Guía del PMBOK® en su cuarta edición: “La gestión del tiempo del proyecto incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo”.

La gestión del tiempo podrá hacer más visible y exacta la estimación de la duración de la capacitación a los ejecutivos de la empresa y los recursos necesarios para cada actividad.

### **4.6.2.1 Definición de las actividades.**

Para cada entregable establecido en la EDT de la figura No. 9, a continuación se detalla las actividades identificadas.

#### **A. Actividades para las habilidades duras:**

##### **1. Gerencia estratégica.**

- Elegir un encargado de logística para coordinar capacitaciones.
- Contratar al profesional encargado de ofrecer el curso.
- Convocar a los ejecutivos que atenderán el curso.
- Adecuar las instalaciones para acomodar a los participantes.
- Coordinar un servicio de cafetería para los descansos para todas las capacitaciones
- Desarrollo de la capacitación

2. **Desarrollo organizacional.**

- Contratar al profesional encargado de ofrecer el curso.
- Convocar a los ejecutivos que atenderán el curso.
- Adecuar las instalaciones para acomodar a los participantes.
- Desarrollo de la capacitación.

3. **Herramienta de diagnóstico.**

- Contratar al profesional encargado de ofrecer el curso.
- Convocar a los ejecutivos que atenderán el curso.
- Adecuar las instalaciones para acomodar a los participantes.
- Desarrollo de la capacitación.

4. **Fundamentos de psicología grupal.**

- Contratar al profesional encargado de ofrecer el curso.
- Convocar a los ejecutivos que atenderán el curso.
- Adecuar las instalaciones para acomodar a los participantes.
- Desarrollo de la capacitación.

**B. Actividades para las habilidades suaves**

1. **Lenguaje no verbal**

- Contratar al profesional encargado de ofrecer el curso.
- Convocar a los ejecutivos que atenderán el curso.
- Adecuar las instalaciones para acomodar a los participantes.

- Coordinar un servicio de cafetería para los descansos.
- Desarrollo de la capacitación.

## 2. **Comunicación asertiva.**

- Contratar al profesional encargado de ofrecer el curso.
- Convocar a los ejecutivos que atenderán el curso.
- Adecuar las instalaciones para acomodar a los participantes.
- Coordinar un servicio de cafetería para los descansos.
- Desarrollo de la capacitación.

## 3. **Inteligencia Emocional.**

- Contratar al profesional encargado de ofrecer el curso.
- Convocar a los ejecutivos que atenderán el curso.
- Adecuar las instalaciones para acomodar a los participantes.
- Coordinar un servicio de cafetería para los descansos.
- Desarrollo de la capacitación.

En la figura No. 10, puede observarse en detalle la EDT correspondiente a todas las actividades definidas para la gestión del tiempo en las capacitaciones para los ejecutivos.

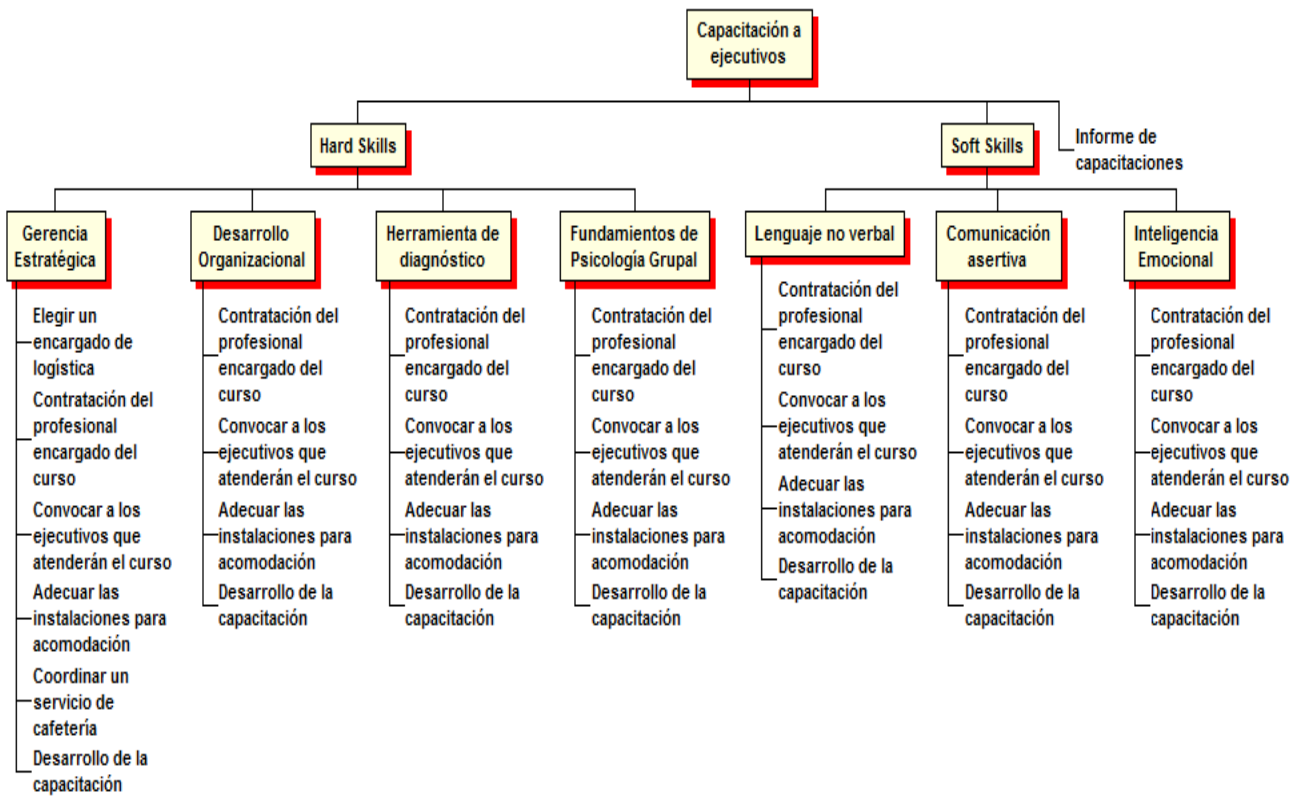


Fig. 10. Estructura detallada de Trabajo (EDT) para las actividades de capacitaciones.

#### 4.6.2.2 **Secuencia de actividades.**

La secuencia de actividades se hace tomando en cuenta las dependencias con otras actividades, por lo cual la técnica utilizada será la de “determinación de dependencias”. Este proceso es necesario porque se relacionan las actividades con la duración total de las capacitaciones. Para este proceso se realiza una secuenciación de actividades utilizando la herramienta de *Microsoft Project 2007®*. En la figura No. 11 se pueden visualizar todas las dependencias y duraciones.

#### 4.6.2.3 **Estimación de recursos de las actividades.**

Para determinar los recursos materiales y humanos necesarios en la implementación de las actividades para las capacitaciones, es importante mencionar que todas las actividades son responsabilidad de un delegado de la gerencia que se encarga de gestionar y coordinar todo lo necesario para el cumplimiento de estas. También es importante decir que en el caso del Almacén, dentro de sus instalaciones existe una sala equipada con todos los equipos necesarios para ofrecer conferencias, charlas, seminarios o capacitaciones.

#### 4.6.2.4 **Estimación de la duración de las actividades.**

Para estimar la duración de las actividades de las capacitaciones, se tomará el juicio experto del gerente general de E.Q Solutions Group S.A, quien estima que para el inicio de un proceso de mejora en la cultura organizacional, la capacitación a los ejecutivos no debe durar más de 60 días hábiles, pues, solo es necesario la contratación de los profesionales encargados de dar las capacitaciones y coordinar la asistencia de los ejecutivos que las recibirán.



El juicio experto del señor gerente de E.Q. Solutions Group S.A, es ponderado por una estimación paramétrica sobre consultorías realizadas anteriormente en este mismo campo. La duración estimada de las actividades, puede observarse con detenimiento en la figura No. 11.

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	<b>Capacitación a ejecutivos</b>	60 días	lun 3/12/12	vie 6/1/12	
2	<b>Hard Skills</b>	34 días	lun 3/12/12	jue 4/26/12	
3	<b>Gerencia Estratégica</b>	10 días	lun 3/12/12	vie 3/23/12	
4	Elegir un encargado de logística	1 día	lun 3/12/12	lun 3/12/12	
5	Contratación del profesional encargado del curso	2 días	mar 3/13/12	mié 3/14/12	4
6	Convocar a los ejecutivos que atenderán el curso	1 día	jue 3/15/12	jue 3/15/12	5
7	Adecuar las instalaciones para acomodación	1 día	vie 3/16/12	vie 3/16/12	6
8	Coordinar un servicio de cafetería	1 día	lun 3/19/12	lun 3/19/12	7
9	Desarrollo de la capacitación	4 días	mar 3/20/12	vie 3/23/12	8
10	<b>Desarrollo Organizacional</b>	8 días	lun 3/26/12	mié 4/4/12	3
11	Contratación del profesional encargado del curso	2 días	lun 3/26/12	mar 3/27/12	9
12	Convocar a los ejecutivos que atenderán el curso	1 día	mié 3/28/12	mié 3/28/12	11
13	Adecuar las instalaciones para acomodación	1 día	jue 3/29/12	jue 3/29/12	12
14	Desarrollo de la capacitación	4 días	vie 3/30/12	mié 4/4/12	13
15	<b>Herramienta de diagnóstico</b>	8 días	jue 4/5/12	lun 4/16/12	10
16	Contratación del profesional encargado del curso	2 días	jue 4/5/12	vie 4/6/12	14
17	Convocar a los ejecutivos que atenderán el curso	1 día	lun 4/9/12	lun 4/9/12	16
18	Adecuar las instalaciones para acomodación	1 día	mar 4/10/12	mar 4/10/12	17
19	Desarrollo de la capacitación	4 días	mié 4/11/12	lun 4/16/12	18
20	<b>Fundamentos de Psicología Grupal</b>	8 días	mar 4/17/12	jue 4/26/12	15
21	Contratación del profesional encargado del curso	2 días	mar 4/17/12	mié 4/18/12	19
22	Convocar a los ejecutivos que atenderán el curso	1 día	jue 4/19/12	jue 4/19/12	21
23	Adecuar las instalaciones para acomodación	1 día	vie 4/20/12	vie 4/20/12	22
24	Desarrollo de la capacitación	4 días	lun 4/23/12	jue 4/26/12	23
25	<b>Soft Skills</b>	25 días	vie 4/27/12	jue 5/31/12	2
26	<b>Lenguaje no verbal</b>	9 días	vie 4/27/12	mié 5/9/12	20
27	Contratación del profesional encargado del curso	2 días	vie 4/27/12	lun 4/30/12	24
28	Convocar a los ejecutivos que atenderán el curso	2 días	mar 5/1/12	mié 5/2/12	27
29	Adecuar las instalaciones para acomodación	1 día	jue 5/3/12	jue 5/3/12	28
30	Desarrollo de la capacitación	4 días	vie 5/4/12	mié 5/9/12	29
31	<b>Comunicación asertiva</b>	8 días	jue 5/10/12	lun 5/21/12	26
32	Contratación del profesional encargado del curso	2 días	jue 5/10/12	vie 5/11/12	30
33	Convocar a los ejecutivos que atenderán el curso	1 día	lun 5/14/12	lun 5/14/12	32
34	Adecuar las instalaciones para acomodación	1 día	mar 5/15/12	mar 5/15/12	33
35	Desarrollo de la capacitación	4 días	mié 5/16/12	lun 5/21/12	34
36	<b>Inteligencia Emocional</b>	8 días	mar 5/22/12	jue 5/31/12	31
37	Contratación del profesional encargado del curso	2 días	mar 5/22/12	mié 5/23/12	35
38	Convocar a los ejecutivos que atenderán el curso	1 día	jue 5/24/12	jue 5/24/12	37
39	Adecuar las instalaciones para acomodación	1 día	vie 5/25/12	vie 5/25/12	38
40	Desarrollo de la capacitación	4 días	lun 5/28/12	jue 5/31/12	39
41	Informe de capacitaciones	1 día	vie 6/1/12	vie 6/1/12	25

Fig. 11. Secuencia de actividades de las capacitaciones

#### 4.6.2.5 Desarrollo del cronograma.

Para la construcción del cronograma, se utiliza la herramienta de software denominada *MS Project 2007®*; herramienta disponible en el Almacén y que sirve para controlar el avance de las actividades.

Para el correcto desarrollo y control del cronograma, se define con el gerente general y los involucrados en el proceso, la fecha de inicio de las capacitaciones y su desarrollo, tomando en cuenta feriados y fechas especiales para la empresa.

Para el desarrollo del cronograma se utiliza el método de la cadena crítica.

El cronograma puede consultarse en el anexo No. 7.

#### 4.6.3. Plan de gestión de costos

“En algunos proyectos, especialmente en aquellos de alcance más pequeño, la estimación de costos y la preparación del presupuesto de costos están tan estrechamente ligadas que se consideran un solo proceso”. Guía del PMBOK (PMI, 2008, p. 165).

Como éste es un proyecto que se encuadra dentro de lo dicho en el párrafo anterior, la estimación de costos y el presupuesto se harán en un solo documento que podrá ser consultado en el anexo 8 de este proyecto.

#### 4.6.3.1 Estimación y presupuesto de costos.

Como se mencionó en el punto anterior, la estimación y presupuesto de costos se realizará con el formato del anexo 8 de este proyecto. Es importante que el encargado de la gestión y coordinación de las capacitaciones, guarde y proteja estos documentos para su adecuado uso y archivo.

Los costos de la capacitación a los ejecutivos serán tabulados en la herramienta del anexo 8 y posteriormente se integrarán al *MS Project 2007®*, para su control y registro.

#### 4.6.4 Plan de gestión de comunicaciones.

Para establecer las comunicaciones requeridas en las capacitaciones, se desarrolla una herramienta que se muestra en el anexo No. 9, (matriz de comunicaciones del proyecto). Esta herramienta corresponde con el modelo 5W + 1H (por sus siglas en inglés), que es comúnmente reconocido y donde:

- Qué (What): Se refiere al nombre que se le da a la comunicación que se lleva a cabo.
- Por qué (Why): Es la descripción del objetivo de la comunicación.
- Cuándo (When): Es la frecuencia en la que se realizará la comunicación. Podría ser Diario (D), Semanal (S), Bisemanal (BS), mensual (M). Para hacer la herramienta un poco más amigable se utilizará la simbología que se muestra en el anexo No. 9.

- Quién (Who): Se refiere al responsable de realizar la comunicación. En nuestro caso será el delegado para la gestión y coordinación de las capacitaciones.
- Cuál (Which): Esto se refiere al área a la cual pertenece el delegado.
- Cómo (How): Es el medio de comunicación que se utilizará. Para lo cual se utiliza la simbología que se encuentra en la figura No.12.



Fig. 12. Simbología de la matriz de comunicaciones.

Fuente: Ramos, E. (2009).

#### 4.6.4.1 **Distribución de la información.**

Es importante tener en cuenta que la mayoría de las comunicaciones se distribuirán utilizando el correo electrónico de los interesados mediante una lista que mantendrá actualizada el delegado para la gestión y la coordinación de las capacitaciones.

Entre otros medios electrónicos de datos, se hará uso del correo electrónico, el teléfono celular, los mensajes de texto, los escáneres para transmitir memorándums o documentos importantes, fotocopias, entre otros.

El encargado, deberá llevar un registro de todo tipo de comunicación y para esto debe utilizar la herramienta contenida en el anexo 9, aunque será válido el registro de correos electrónicos del servidor utilizado.

Toda expectativa e informe del desempeño de las capacitaciones será gestionado por el encargado de coordinar el proceso.

## 5. CONCLUSIONES

La realización del proyecto: “Propuesta de estrategia para el inicio de un proceso de mejora en la cultura organizacional”, tomó como base una consultoría desarrollada por la empresa, E.Q. Solutions Group S.A, a un Almacén de materiales eléctricos en San José de Costa Rica.

Este proyecto permite demostrar que el documento resultante es muy útil como guía estratégica para quienes quisieran emprender en su empresa un proceso similar.

A partir de esta experiencia se pueden elaborar las siguientes conclusiones:

1. Seguir la estrategia propuesta, hace innecesaria la contratación de un consultor en esta fase de inicio.
2. Empoderar y reforzar competencias no solo a los ejecutivos sino a la empresa en sí misma, es indispensable para llevar a cabo un proceso de mejora en la cultura de su organización con éxito.
3. Antes de emprender cualquier proyecto de cambio en la cultura organizacional, es necesario que la organización se plantee las siguientes preguntas:
  - ¿Son idóneos los ejecutivos que se van a encargar de la gestión del proceso?
  - ¿Cuentan con las herramientas técnicas necesarias para iniciar un cambio organizacional?
  - ¿Están suficientemente comprometidos y motivados para asumir el proceso?

- ¿La empresa mantiene el interés por implementar prácticas, procedimientos y procesos de la Gerencia Estratégica?
  - ¿Existe en la empresa la facilidad de acceder a la información pertinente?
4. Para la realización de un proceso de inicio que se emprenda para promover cambios en la cultura organizacional, es necesario utilizar herramientas y técnicas propias de la Administración de Proyectos.
  5. La elaboración de una matriz F.O.D.A es una dinámica necesaria que reviste importancia vital en el desarrollo del proceso, porque plantea el escenario indicado para comenzar el empoderamiento de los ejecutivos y el debate de ideas hacia la realización del proyecto.
  6. El proceso de empoderamiento debe seguir los tres pasos indicados, que son: Compartir la información, crear autonomía mediante fronteras y remplazar la jerarquía con equipos auto-dirigidos.
  7. Toda reunión para el desarrollo del proyecto, estará observada y coordinada por un designado o agente interno de la empresa que tenga en cuenta tres aspectos básicos de la Psicología Grupal:
    - La tarea
    - Comunicación
    - Roles
  8. Es importante conocer al menos los tres modelos de diagnóstico de la cultura organizacional, descritos en este documento (modelo de Dean y Kennedy, modelo de Idalberto Chiavenato y modelo del marco de competencia de valores o MCV).

9. La capacitación a los ejecutivos se realizará sobre dos grandes ejes que son las Hard Skills y las Soft Skills, explicadas dentro de la definición del alcance en el capítulo IV.
10. Todas las comunicaciones serán debidamente documentadas y deberán hacerse utilizando no solo la plantilla diseñada para ello sino todas las tecnologías de la información disponibles en la empresa.



## 6. RECOMENDACIONES

Para emprender el inicio de un proceso de mejora en la cultura organizacional se propone tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

Para la elaboración de la matriz FODA (entre otras más explícitas en el capítulo IV):

1. Evitar hacer las reuniones los días lunes o viernes, pues, son los días que más obstáculos se presentan por acumulación de trabajo o por expectativa de fin de semana.
2. Trate que las reuniones sean lo más formal posible.
3. Elabore una agenda con los puntos clave a tratar en las reuniones de trabajo.
4. El gerente general debe estar presente, pero, debe recordar que durante la elaboración del FODA quien dirige la reunión es el delegado que va a coordinar y facilitar.
5. Antes de las reuniones el gerente general debe empoderar al delegado, para que esté en capacidad de moderar, coordinar y facilitar las reuniones.

Para elaborar un chárter o carta de inicio que comprometa a los ejecutivos con la realización del proyecto, se recomienda mencionar lo siguiente (entre otras, más explícitas en el capítulo IV):

6. Una propuesta de duración aproximada del proceso de inicio.
7. Un cronograma en el que se relacionen las fechas para entregar a los empleados la encuesta de diagnóstico de cultura organizacional y los resultados tabulados.

8. Los responsables de entregar y tabular dicha encuesta (debe repartirse entre todos los ejecutivos)
9. La responsabilidad del encargado para llevar una bitácora de registro de reuniones, decisiones y seguimiento, además de un archivo con los documentos resultantes de la elaboración del FODA, minutas o actas de resumen sobre las reuniones más las encuestas realizadas, tabuladas y analizadas.
10. La disposición de todos los mecanismos electrónicos y de software para las comunicaciones y disponibilidad de información entre los interesados.

Para alinear el proceso de cultura organizacional con la estrategia empresarial y con el Desarrollo organizacional (entre otras más explícitas relacionadas en el capítulo IV):

11. Observar todo el proceso y tomarlo como parte de la estrategia empresarial para ir cerrando brechas con los ejes estratégicos.
12. Utilizar el proceso de tres fases en el desarrollo organizacional que incluyen:
  - Diagnóstico
  - Intervención
  - Refuerzo

## 7. BIBLIOGRAFIA

1. BAC y Asociados (1998). Perfil Estratégico Futuro. Cómo Competirá AM en los Próximos Cinco Años. (Documento Interno). San José, Costa Rica.
2. Blanchard, K., Carlos, J.P. & Randolph, W.A. (1996). Empowerment: 3 Claves para Lograr que el Proceso de Facultar a los Empleados Funcione en su Empresa. Colombia: Grupo Editorial Norma.
3. Berenstein, M. (s.f.) *Contribuciones de Enrique Pichón Riviére a la Psicoterapia de Grupo*. [On line]. Disponible: <http://www.quipu-instituto.com/pichon/r3.htm>. Acceso, 19-01-12
4. Berenstein, M. (1979) Vectores. Clase Dictada en la Primera Escuela de Psicología Social Fundada por el Dr. Enrique Pichon-Riviere. Buenos Aires, Argentina.
5. Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco, USA: John Wiley & Sons.
6. Chamoun, Y. (2002). Administración Profesional de Proyectos: La Guía. Una Guía Práctica para Programar el Éxito de sus Proyectos. México: McGraw-Hill Interamericana.
7. Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombi: McGraw-Hill.
8. Covey, S.R. (1997). Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

9. Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (2000). Corporate Cultures. Tomado el 8-9-11 de: [www.changingminds.org/explanations/culture/deal\\_kennedy\\_culture.htm](http://www.changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm)
10. Domingo, A. (2005). Dirección y Gestión de Proyectos: Un Enfoque Práctico. (2da. ed.) México: Alfaomega Group Editor.
11. Escalona, M.J. (2007). Diagramas UML de Actividades para la Definición de Reglas de Negocios y Comportamientos de RFs. Elementos de los Diagramas de Actividades. Sevilla, España: Universidad de Sevilla, Escuela de Informática.
12. Eyssautier de la Mora, M. (2006) Metodología de la Investigación, Desarrollo de la Inteligencia. (4ta. Edición) México: McGraw-Hill.
13. Flaherty, J.E. (2001). La Esencia de la Administración Moderna. México: Pearson Educación.
14. Gido, J. & Clements, J.P. (2003). Administración Exitosa de Proyectos. (2da ed.) México: Edamsa Impresiones.
15. González, M.E. (2008). Administración de Proyectos: Optimización de Recursos. México: Trillas.
16. Goodstein, L.D., Nolan, T.M. & Pfeiffer, J.W. (1998/2004). Planeación Estratégica Aplicada. (1era Reimpresión). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
17. Jurado, Y. (2002). Técnicas de Investigación Documental. Manual para la Elaboración de Tesis, Monografías, Ensayos e Informes Académicos. México: Cengage Learning Editores.
18. Lledó, P. & Rivarola, G. (2007). Gestión de Proyectos. Buenos Aires: Prentice Hall.

19. Manigot, M. (s.f.) Vectores del Cono Afiliación, Pertenencia. Ediciones Cinco. Argentina.
20. Mauro, R.; Maya, F. (2006). *Mejoramiento del clima organizacional, diagnóstico de la situación actual*, Almacén Mauro S.A. Informe sin publicar. San José, Costa Rica.
21. Muñoz, R. (1998). *Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. México: Pearson Education / Prentice Hall.
22. O'Donnell, P. (1974) *Rol en Teoría y Técnica de la Psicoterapia Grupal* (pp. 109-117). Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.
23. Ortiz, F. & García, M.P. (2009). *Metodología de la Investigación. El Proceso y sus Técnicas*. México: Limusa.
24. Project Management Institute (1998). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) (4ta. ed)* Pennsylvania, USA: Project Management Institute.
25. Ramos, E. (2009). *Propuesta de metodología para la implementación de 5 S's en las áreas productivas de los productos Novasure, Mammosite y Adiana de la empresa Hologic Surgical Products*. Proyecto Final de Graduación (PFG), Maestría en Administración de Proyectos. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI). Recuperado el 05-04-2012 de <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP672.pdf>
26. Sapag, N. & Sapag, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (5ta ed). México: McGraw-Hill Interamericana.

27. Zorrilla, A.S. (1993). Introducción a la Metodología de la Investigación. (11va. ed.). México: Agilar y León, Cal Editores.
28. Modelo Cultural de Deal y Kennedy. Tabla extraída el 11.09.2011. <http://www.e-gineer.com>.

## **8. ANEXOS**

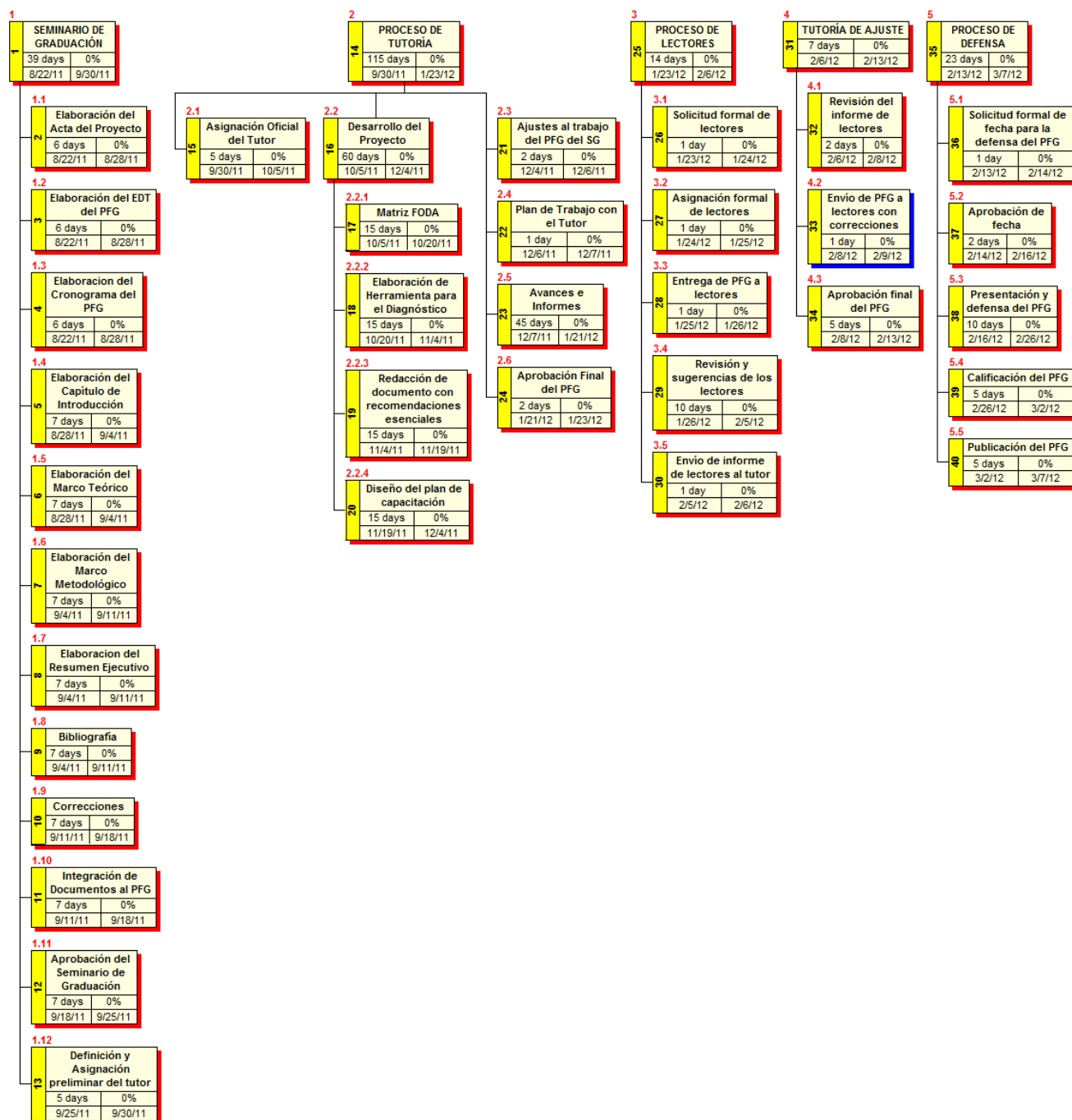
### **Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO**

ACTA DEL PROYECTO	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
Agosto 28 de 2011	“Propuesta de Estrategia para el Inicio de un Proceso de Mejora en la Cultura Organizacional”
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
Gestión de la Integración, del Alcance, del Tiempo, de los Costos y de las Comunicaciones del Proyecto.	Servicios de Consultoría en Gerencia de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional.
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
Agosto 29 de 2011	Octubre 29 de 2011
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<p>Objetivo general: Estructurar una propuesta de estrategia para iniciar un proceso de mejora en la cultura organizacional</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que los directivos reconocen en la implementación de un proceso de cambio en la cultura organizacional, como dinámica válida para su empoderamiento hacia un compromiso personal y profesional de su gestión.</li> <li>2. Definir una herramienta idónea para el diagnóstico del estado actual de la cultura organizacional.</li> <li>3. Elaborar un documento con recomendaciones esenciales para poder asumir con éxito un proceso de mejora en la cultura organizacional.</li> <li>4. Diseñar un plan de capacitación para los ejecutivos a cargo de coordinar el proceso de cambio en la cultura organizacional.</li> </ol>	
<b>Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)</b>	
<p>Cuando se contrata un consultor para diseñar todo un proceso de mejora en la cultura organizacional de una empresa, los directivos evaden la responsabilidad de ser parte de ese cambio cultural. Este proyecto se realiza con el propósito de brindar a los directivos las herramientas necesarias para iniciar y gestionar personalmente un proceso de cambio en la cultura de su empresa.</p> <p>Con el desarrollo del presente proyecto, la empresa obtendrá las herramientas necesarias para iniciar un proceso de mejora en su cultura organizacional.</p>	
<b>Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto</b>	
<p>El proyecto en sí mismo es un documento estratégico que analiza, describe y argumenta los elementos necesarios para iniciar un proceso de mejora en la cultura organizacional y además contiene los siguientes entregables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica grupal para la elaboración de la matriz FODA, como herramienta para iniciar un proceso de cambio cultural empresarial y para comprometer a los ejecutivos en su gestión.</li> <li>• Una herramienta válida para el diagnóstico de la cultura actual en la organización.</li> <li>• Un documento guía con recomendaciones esenciales para el diseño de un proceso de mejora en la cultura organizacional.</li> <li>• Un plan de gestión del alcance, costo, tiempo y comunicaciones para la capacitación de los ejecutivos encargados de coordinar el proceso de cambio cultural.</li> </ul>	
<b>Supuestos</b>	
<p>Para la elaboración del presente proyecto se está tomando como modelo una consultoría especializada desarrollada en un Almacén de Materiales Eléctricos con 120 empleados. Por lo tanto tendremos en cuenta los siguientes supuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Presidente, El Gerente General y los demás Gerentes y directivos, están de acuerdo en la necesidad de intervenir la cultura de la organización para mejorarla.</li> <li>- Se puede tener acceso a los activos de los procesos de la organización.</li> <li>- Hay disponibilidad de tiempo de los interesados para atender consultas telefónicas y entrevistas personales.</li> <li>- No se oculta ningún tipo de información necesaria para el buen desarrollo del proyecto.</li> </ul>	
<b>Restricciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los Directivos del Almacén, viajan continuamente, luego es incierta su disponibilidad de tiempo.</li> <li>- El Almacén es una empresa familiar con estructura organizacional en desarrollo y sin jefatura de recursos humanos.</li> </ul>	
<b>Información histórica relevante</b>	
<p>El Almacén de Materiales Eléctricos es una empresa familiar con más de 60 años de operación que quiere renovarse para integrar las mejores prácticas de la Gerencia Estratégica en aras de afrontar los retos generados por la recesión y el libre comercio. En su esfuerzo por comenzar el proceso estratégico, desde hace aproximadamente cinco años viene contratando consultorías entre las cuales se desarrolló una para el mejoramiento del clima organizacional y el trabajo en equipo, que tiene elementos importantes para el análisis de la cultura organizacional de hoy.</p>	
<b>Identificación de grupos de interés (Stakeholders)</b>	
<p>involucrado(s) directo(s):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidente de la Compañía</li> <li>- Gerente General</li> <li>- Gerente Financiero</li> </ul>	<p>Involucrado(s) indirecto(s):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esposas de los dueños</li> <li>- Hijos de los dueños</li> <li>- Otros consultores</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>- Gerente de Operaciones</li><li>- Gerente Comercial</li><li>- Junta Directiva</li></ul>	
<b>Aprobado por:</b> Yorlenny Hidalgo Morales	<b>Firma</b>
<b>Realizado por : Federico Maya Bohorquez</b>	

**Anexo 2: EDT del proyecto.**





### Anexo 3: Cronograma del PFG.

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	ago 21 '11														
						D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V		
1	<b>SEMINARIO DE GRADUACIÓN</b>	39 días	lun 8/22/11	vie 9/30/11																
2	Elaboración del Acta del Proyecto	6 días	lun 8/22/11	dom 8/28/11																
3	Elaboración del EDT del PFG	6 días	lun 8/22/11	dom 8/28/11																
4	Elaboración del Cronograma del PFG	6 días	lun 8/22/11	dom 8/28/11																
5	Elaboración del Capítulo de Introducción	7 días	dom 8/28/11	dom 9/4/11 2,3,4																
6	Elaboración del Marco Teórico	7 días	dom 8/28/11	dom 9/4/11 2,3,4																
7	Elaboración del Marco Metodológico	7 días	dom 9/4/11	dom 9/11/11 5,6																
8	Elaboración del Resumen Ejecutivo	7 días	dom 9/4/11	dom 9/11/11 5,6																
9	Bibliografía	7 días	dom 9/4/11	dom 9/11/11 5,6																
10	Correcciones	7 días	dom 9/11/11	dom 9/18/11 7,8,9																
11	Integración de Documentos al PFG	7 días	dom 9/11/11	dom 9/18/11 7,8,9																
12	Aprobación del Seminario de Graduación	7 días	dom 9/11/11	dom 9/18/11 7,8,9																
13	Definición y Asignación preliminar del tutor	5 días	dom 9/18/11	dom 9/25/11 10,11																
14	<b>PROCESO DE TUTORÍA</b>	115 días	vie 9/30/11	lun 1/23/12																
15	Asignación Oficial del Tutor	5 días	vie 9/30/11	mié 10/5/11 13																
16	Desarrollo del Proyecto	60 días	mié 10/5/11	dom 12/4/11																
17	Matriz FODA	15 días	mié 10/5/11	jue 10/20/11 15																
18	Elaboración de Herramienta para el Diagnóstico	15 días	jue 10/20/11	vie 11/4/11 17																
19	Redacción de documento con recomendaciones esenciales	15 días	vie 11/4/11	sáb 11/19/11 18																
20	Diseño del plan de capacitación	15 días	sáb 11/19/11	dom 12/4/11 19																
21	Ajustes al Trabajo del PFG del SG	2 días	dom 12/4/11	mar 12/6/11 16																
22	Plan de Trabajo con el Tutor	1 día	mar 12/6/11	mié 12/7/11 21																
23	Avances e Informes	45 días	mié 12/7/11	sáb 1/21/12 22																
24	Plan de Trabajo con el Tutor	2 días	dom 12/4/11	mar 12/6/11 16																
25	<b>PROCESO DE LECTORES</b>	14 días	sáb 1/21/12	lun 1/23/12 23																
26	Solicitud formal de lectores	1 día	lun 1/23/12	lun 2/6/12																
27	Asignación formal de lectores	1 día	mar 1/24/12	mar 1/24/12 24																
28	Entrega de PFG a lectores	1 día	mié 1/25/12	mié 1/25/12 26																
29	Revisión y sugerencias de los lectores	10 días	jue 1/26/12	jue 1/26/12 27																
30	Envío de informe de lectores al tutor	1 día	jue 1/26/12	dom 2/5/12 28																
31	<b>TUTORÍA DE AJUSTE</b>	7 días	dom 2/5/12	lun 2/6/12 29																
32	Revisión del informe de lectores	2 días	lun 2/6/12	lun 2/13/12																
33	Envío de PFG a lectores con correcciones	1 día	mié 2/8/12	mié 2/8/12 30																
34	Aprobación final del PFG	5 días	mié 2/8/12	jue 2/9/12 32																
35	<b>PROCESO DE DEFENSA</b>	23 días	lun 2/13/12	mié 3/7/12																
36	Solicitud formal de fecha para la defensa del PFG	1 día	lun 2/13/12	mar 2/14/12 34																
37	Aprobación de fecha	2 días	mar 2/14/12	jue 2/16/12 36																
38	Presentación y defensa del PFG	10 días	jue 2/16/12	dom 2/26/12 37																
39	Calificación del PFG	5 días	dom 2/26/12	vie 3/2/12 38																
40	Publicación del PFG	5 días	vie 3/2/12	mié 3/7/12 39																

Proyecto: Maya-Federico-PFG.mpp  
 Fecha: lun 9/5/11

Tarea  
 División  
 Progreso

Hito  
 Resumen  
 Resumen del proyecto

Tareas externas  
 Hitos externos  
 Fecha límite

Página 1

## **Anexo 4. Matriz FODA**

### **Matriz FODA sobre la Conveniencia de Mejorar la Cultura Organizacional**

#### Instrucciones

Realizar un matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) sobre la conveniencia de un proceso de cambio en la cultura organizacional de Almacén Mauro.

Hacerlo de forma individual y sin consultar o comentar con los otros. Tomar en cuenta su punto de vista y perspectiva, de manera que el presente ejercicio represente a cabalidad su opinión.

Recordar que en este ejercicio no hay respuestas buenas ni malas, pues todas son valiosas y de valor para el diagnóstico y recomendaciones sobre la cultura organizacional del Almacén.

Las Fortalezas y Debilidades corresponden a descripciones al interior de la compañía.

Las Oportunidades y amenazas a descripciones al exterior de la compañía.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

--	--

**Anexo 5:****FORMULARIO DE DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
CUESTIONARIO DEL MARCO DE COMPETENCIA DE VALORES (MCV)**

Instrucciones:

La cultura organizacional, es la capacidad que tenemos como empresa de ser ordenados, de cumplir con estándares de calidad en todo lo que hacemos, de comunicarnos con otros trabajadores de una manera apropiada, de servir o no servir a los demás, también es la manera en la que tratamos a nuestros clientes y si utilizamos o no sistemas que nos permitan evaluar nuestro desempeño y el de nuestros jefes.

Para el siguiente cuestionario hay que tomar en cuenta lo siguiente:

1. Se deben repartir 100 puntos entre los enunciados A, B, C, D, de la columna "Actual" (como usted siente que la cultura se encuentra actualmente) dándole mayor puntaje a aquel que considera más fuerte o importante. El total de las 4 filas debe ser 100.
2. Ahora debe pensar en cómo le gustaría que fuera la cultura en Almacén Mauro, y repartir 100 puntos sobre los enunciados A, B, C y D de la columna "Deseable".

<b><i>I. Características Dominantes</i></b>		<b><u>Actual</u></b>	<b><u>Deseable</u></b>
A	La organización es un lugar muy informal. Es como una familia extendida. Las personas parecen compartir mucho de sí mismas.		
B	La organización es un lugar muy dinámico y empresarial. Las personas están dispuestas a poner de su parte y tener iniciativa.		
C	La organización es muy enfocada en los resultados. Hay una preocupación por hacer el trabajo bien. Las personas son muy competitivas y enfocadas en los logros.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Hay procedimientos formales que dictan todo lo que las personas deben hacer en su trabajo.		
Total		100	100

### **DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

<b><i>2. Liderazgo Organizacional</i></b>		<b><u>Actual</u></b>	<b><u>Deseable</u></b>
A	Generalmente el liderazgo en la organización es del tipo que enseña, facilita o china.		
B	Generalmente el liderazgo en la empresa es de innovación o de tomar riesgos.		
C	Generalmente el liderazgo en la empresa tiene un enfoque de no bromear, agresivo y enfocado en resultados.		
D	Generalmente el liderazgo en la empresa es de		

coordinar, organizar y mucha eficiencia.		
Total	100	100

### **3. Administración de los Empleados**

**Actual Deseable**

A	El estilo de administración de la empresa se caracteriza por trabajo en equipo, consenso, y participación.		
B	El estilo de administración de la empresa se caracteriza por tomar riesgos individualmente, innovación, libertad y sentido único.		
C	El estilo de administración de la empresa se caracteriza por competitividad fuerte, altas demandas y altos logros.		
D	El estilo de administración de la empresa se caracteriza por seguridad en el empleo, comodidad, predictibilidad y estabilidad en las relaciones.		
Total		100	100

### **4. Cohesión Organizacional**

**Actual Deseable**

A	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.		
B	La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso hacia la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en conseguir e implementar las mejores prácticas.		
C	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el desempeño y el logro de las metas.		

D	La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y las políticas formales. Es importante mantener una organización que funciona adecuadamente.		
Total		100	100

### DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

<b>5. Énfasis Estratégicos</b>		<b>Actual</b>	<b>Deseable</b>
A	La organización hace énfasis en el desarrollo humano de sus empleados. Persiste una confianza alta, apertura y facilidad de participación.		
B	La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el probar cosas nuevas y prospectar nuevas oportunidades.		
C	La organización hace énfasis en las acciones y los logros. Alcanzar las metas planteadas y ganar en el mercado es lo más importante.		
D	La organización hace énfasis en que las cosas permanezcan de manera estable. La eficiencia, el control y las operaciones bien hechas son importantes.		
Total		100	100

<b>6. Criterios de Éxito</b>		<b>Actual</b>	<b>Deseable</b>
A	La organización define el éxito a partir del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.		



B	La organización define el éxito a partir de tener los productos más únicos o novedosos. La organización es líder en productos y es innovador.		
C	La organización define el éxito a partir de ganar en el mercado e ir más rápido que la competencia. El liderazgo de los mercados competitivos es clave en la organización.		
D	La organización define el éxito a partir de la eficiencia. La entrega confiable, la programación adecuada y la producción a bajos costos son críticos.		
Total		100	100

#### Anexo 6: Hoja de Tabulación de resultados del cuestionario MCV

##### DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

###### Puntajes de "Actual"

	1A
	2A
	3A
	4A
	5A
	6A
	Suma
	Promedio

###### Puntajes de "Deseable"

	1A
	2A
	3A
	4A
	5A
	6A
	Suma
	Promedio

###### Puntajes de "Actual"

	1B
	2B
	3B

###### Puntajes de "Deseable"

	1B
	2B
	3B

	4B
	5B
	6B
	Suma
	Promedio

**Puntajes de “Actual”**

	1C
	2C
	3C
	4C
	5C
	6C
	Suma C
	Promedio

**Puntajes de “Actual”**

	1D
	2D
	3D
	4D
	5D
	6D
	Suma D
	Promedio

	4B
	5B
	6B
	Suma
	Promedio

**Puntajes de “Deseable”**

	1C
	2C
	3C
	4C
	5C
	6C
	Suma C
	Promedio

**Puntajes de “Deseable”**

	1D
	2D
	3D
	4D
	5D
	6D
	Suma D
	Promedio

Los promedios obtenidos de A, B, C y D, deben graficarse de acuerdo con la figura 8, para establecer el diagrama general del tipo de cultura organizacional.

## **Anexo 7. Cronograma de capacitaciones.1**

## marzo 2012

domingo	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado
					1	2
						3
	4	5	6	7	8	9
						10
	11	12	13	14	15	16
	Elegir un encargado de lo	Contratación del profesional encargado del curso, 2 dí		Convocar a los ejecutivos	Adecuar las instalaciones	
						17
	18	19	20	21	22	23
	Coordinar un servicio de	Desarrollo de la capacitación, 4 días				
						24
	25	26	27	28	29	30
	Contratación del profesional encargado del curso, 2 dí	Convocar a los ejecutivos	Adecuar las instalaciones	Desarrollo de la capacitación, 4 días		
						31

### Cronograma de capacitaciones.2

## abril 2012

domingo	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado
1	2	3	4	5	6	7
Desarrollo de la capacitación, 4 días				Contratación del profesional encargado del curso, 2 días		
8	9	10	11	12	13	14
Convocar a los ejecutivos		Adecuar las instalaciones	Desarrollo de la capacitación, 4 días			
15	16	17	18	19	20	21
Desarrollo de la capacitación, 4 días		Contratación del profesional encargado del curso, 2 días		Convocar a los ejecutivos	Adecuar las instalaciones	
22	23	24	25	26	27	28
Desarrollo de la capacitación, 4 días				Contratación del profesional encargado del curso, 2 días		
29	30					
Contratación del profesional encargado del curso, 2 días						

### Cronograma de capacitaciones.3

mayo 2012						
domingo	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado
		1	2	3	4	5
		Convocar a los ejecutivos que atenderán el curso, 2 días		Adecuar las instalaciones	Desarrollo de la capacitación, 4 días	
6	7	8	9	10	11	12
Desarrollo de la capacitación, 4 días				Contratación del profesional encargado del curso, 2 días		
13	14	15	16	17	18	19
	Convocar a los ejecutivos	Adecuar las instalaciones	Desarrollo de la capacitación, 4 días			
20	21	22	23	24	25	26
Desarrollo de la capacitación, 4 días		Contratación del profesional encargado del curso, 2 días		Convocar a los ejecutivos	Adecuar las instalaciones	
27	28	29	30	31		
	Desarrollo de la capacitación, 4 días					

**Cronograma de capacitaciones.4**

## junio 2012

domingo	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado
					1	2
					Informe de capacitaciones	
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30





**Anexo 8. Hoja de estimación de costos por actividad**

HOJA DE ESTIMACION DE COSTES POR ACTIVIDAD								
ID: _____ Actividad: _____					Fecha: _____		Responsable: _____	
#	Concepto del Coste	Estimacion Preliminar			Costeo Real			Comentarios
		Catidad requerida	Costo unitario \$	Coste total en \$	Catidad requerida	Costo unitario \$	Coste total en \$	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
Total de costos de la actividad								

Fuente: Ramos, E. (2009).



**Anexo 9. Matriz de comunicaciones del proyecto.**

MATRIZ DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO						
Destinatario / Receptor	Que	Porque	Cuando	Quien	Cual	Como
			D			
			S			
			BS			
			M			

Fuente: Ramos, E. (2009).