
El Desarrollo Organizacional Como Factor Dinamizador Del Cambio. Caso Empresa Brinsa
S.A. Bogotá.

Juan Carlos Basabe Quintana
Oscar Orlando Jiménez Aldana
José Iván Yate Rendón

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtual
Bogotá
2019

El desarrollo organizacional como factor dinamizador del cambio. Caso empresa BRINSA S.A.
Bogotá.

Juan Carlos Basabe Quintana
Oscar Orlando Jiménez Aldana
José Iván Yate Rendón

Trabajo presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Directora
Francia Helena Prieto Baldovino
Magíster en Administración de Empresas

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtual
Bogotá
2019

Nota de Aceptación

50

CINCO PUNTO CERO



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 30 de Julio de 2019

Dedicatoria

A mi madre por su esfuerzo, dedicación y paciencia en mi educación, por llenarme de amor y valores. Sin ti nada de esto sería realidad.

Juan Carlos

A mis padres por ser un motor de aliento en mi vida a cada instante. A mi esposa, quien ha sido la mejor compañera de sueños y vida... y a mi hijo que es el verbo de mi vida.

Oscar Orlando

“A mis padres, mi esposa, mi familia y amigos; quienes me motivaron y alentaron siempre para seguir adelante en el proceso de obtener mi título de pregrado.”

José Iván

Agradecimientos

A Dios por su infinita bondad y amor al hacer cada anhelo una realidad, que se construye en los tiempos y medias que Él solo Él tiene para nosotros, haciendo de cada tropiezo, retraso, momento y cada nueva oportunidad, un instrumento o un mecanismo que nos acerca a escalar y cumplir la meta del pregrado. A mi familia, amigos y compañeros que con cada instante junto a nosotros se hicieron benefactores en nuestra situación como humanos, haciendo más amplias nuestras expectativas y metas; a aquellos seres queridos que siempre serán fuente de motivación. Muy especial a nuestra directora Francia Helena Prieto Baldovino por ser guía en el desarrollo de nuestro proyecto y parte de esos seres que como muy pocos llegan como por accidente a nuestras vidas para hacer y marcar la diferencia.

Oscar Orlando.

Agradezco a Dios por darme la vida para poder concluir una etapa más de conocimiento en mi vida; a CECAR por brindarme la oportunidad de pertenecer a su selecto grupo de discentes; a los docentes por darme las herramientas y su conocimiento; a mi familia por su apoyo incondicional en tantos momentos apartados de ellos; a mis compañeros por su amistad en tantas experiencias compartidas y a todas las personas que aportaron para que este grandioso momento llegara.

A todos, infinitas Gracias.

Juan Carlos

Tabla de Contenido

Resumen.....	10
Introducción	11
1. Capítulo 1: Planteamiento del Problema de investigación.....	11
Formulación del problema	14
1.1. Descripción del Problema	15
1.2. Pregunta Problema	18
1.3. Justificación	18
1.5. Objetivos	20
1.5.1. Objetivo General	20
1.5.2. Objetivos Específicos.....	20
2. Capítulo 2: Marco de Antecedentes y Marco Metodológico.....	19
2. Marco Referencial.....	21
2.1. Estado del Arte.....	21
Indicadores estratégicos de una organización.....	27
Análisis externo y del entorno	29
La DOFA.....	31
Estrategias.....	32
Desarrollo Organizacional.....	33
3. Capítulo 3. Diagnóstico Organizacional.....	45
Diagnóstico Organizacional.....	40
3.1. Diagnóstico General.....	40
4. Capítulo 4. Análisis e interpretación de los resultados.....	69
Análisis e interpretación de los resultados.....	58
4.1. Análisis de la información	58
Capítulo 5. Modelo de Desarrollo Organizacional promovido por cambio transaccional	81
Referencias Bibliográficas	79
Anexos	83

Tabla de Figuras

Figura 1. Componentes De La Planeación Estratégica.....	27
Figura 2. Análisis Del Entorno	31
Figura 3. Elementos Internos Y Externos Del Análisis Estratégico.....	32
Figura 4. Áreas Compositivas Del Análisis Estratégico Interno.....	33
Figura 5. Tipos De Estrategias.....	35
Figura No. 6. Proceso De Desarrollo Organizacional.....	42
Figura 7. Perfil Estratégico Externo De Brinsa S.A.....	53
Figura 8: Organigrama Brisa	67

Lista de Tablas

Tabla No. 1. Matriz Dofa.....	68
Tabla No 2. Matriz Dofa Cruzada	78

Tabla de Gráficos

Gráfico 1: Ubicación de Centros de Producción de Sal-Colombia.....	50
Gráfico 2: La Historia – Línea del Tiempo	61
Gráfico 3: Ubicación Centro de producción y exportaciones Brinsa	63

Resumen

Revisando los conceptos sobre cambio transformacional se encuentra que éste propicia cambio en la perspectiva de los colaboradores, motivando e inspirando a los líderes transaccionales para que permitan a los empleados cumplir con las labores establecidas. Para Bass & Riggio (2006), se mira el cambio normal teniendo en cuenta los comportamientos que son asumidos en el liderazgo transaccional; los autores reafirman que el estilo instruccional y directivo tiende a ser más funcional. Tomando los paradigmas tradicionales se analiza los comportamientos esperados teniendo como base la búsqueda de la eficiencia mediante la maximización del riesgo. El cambio debe ser permanente para que se convierta en una necesidad constante para las organizaciones, por lo que este factor determinante del desarrollo organizacional es estudiado cada día en las empresas en pro de generar un proceso donde los actores se involucren y se conviertan en agentes activos de un verdadero cambio. El estudio tendrá un impacto positivo en el contexto empresarial donde los directivos de organizaciones pueden apoyarse para identificar las estrategias propuestas y revisar los conceptos sobre la temática. Se abordó un objetivo general donde se analizaron los procesos de cambio experimentados en la empresa Brinsa S.A., sede Betania ubicada en el Km 4 vía Cajicá – Zipaquirá, apoyados en un diagnóstico, evaluando los factores internos y externos que permitieron la formulación de estrategias tendientes a la implementación de un modelo de desarrollo organizacional que promueva un cambio transaccional.

Palabra Clave: Desarrollo Organizacional, Cambio Organizacional, Transaccional, Estrategias

Abstract

Reviewing the concepts of transformational change, it is found that this promotes change in the perspective of the collaborators, motivating and inspiring the transactional leaders to allow the employees to comply with the established tasks. For Bass & Riggio (2006), we look at the normal change taking into account the behaviors that are assumed in the transactional leadership; the authors reaffirm that the instructional and directive style tends to be more functional. Taking the traditional paradigms, we analyze the expected behaviors based on the search for efficiency by maximizing risk. The change must be permanent so that it becomes a constant need for organizations, so this determining factor of organizational development is studied every day in companies in order to generate a process where the actors get involved and become active agents of a true change. The study will have a positive impact in the business context where the managers of organizations can be supported to identify the proposed strategies and review the concepts on the subject. A general objective was approached where the processes of change experienced in the company Brinsa SA, Betania headquarters located in Km 4 via Cajicá - Zipaquirá, were analyzed, supported by a diagnosis, evaluating the internal and external factors that allowed the formulation of strategies tending to the implementation of an organizational development model that promotes a transactional change.

Keywords: Organizational Development, Organizational Change, Transactional, Strategies

Introducción

Hablar de desarrollo organizacional nos conduce a entender que es un proceso el cual no debe ser improvisado; debe ser planeado donde se realizan modificaciones a los factores institucionales vigentes con la certeza de que se obtendrá un resultado óptimo conducente a un mejoramiento continuo donde la organización se proyecte y sea competitiva. Todo proceso de desarrollo está sujeto a un evento de cambio que conduce a transformar culturas, actitudes, valores, comportamientos, estructura física y tecnológica con el fin de adaptarse a nuevas situaciones que afectan interna y externamente a la organización. Cuando se programa un cambio se debe tener claridad si lo que se comunica es un evento de cambio o un proceso de transición, puesto que hay una diferencia entre los dos conceptos los cuales conducen a un cambio programado; cambios de crecimiento, cambios de transición y cambio de transformación.

El estudio propuesto partió de la revisión de literatura relacionada con la temática de estudio; en el desarrollo del trabajo se analizaron los procesos de cambio experimentados en la empresa Brinsa S.A., sede Betania ubicada en el Km 4 vía Cajicá – Zipaquirá, apoyados en un diagnóstico donde se evaluaron los factores internos y externos que permitieron la formulación de estrategias tendientes a la implementación de un modelo de desarrollo organizacional tendiente a promover un cambio transaccional constante.

La empresa BRINSA S.A., es la empresa seleccionada como caso de estudio. Es una empresa privada líder de la química de la sal en Colombia. Extrae y refina la sal Refisal, mineral a través del cual desarrolla la química del cloro. La empresa se dedica a la producción y refinamiento de sal, productos de aseo para el hogar, insumos químicos para la industria y demás productos derivados de la electrólisis del cloruro de sodio. Se ha posicionado en el mercado como líder nacional en producción y venta de sal para consumo humano, sal para la industria textil, petrolera, curtiembres y concentrados para animales. BRINSA S.A., se destaca por su visión global.

La investigación se enmarcó en los estudios cualitativos; se trabajó con una población objeto de estudio compuesta por los agentes principales para la recolección de la información necesaria que permitió conocer de manera directa y real la problemática analizada en el contexto particular de la empresa en la que se está desarrollando la investigación. Para la selección de la población objeto de estudio se tuvo en cuenta las diferentes sedes y plantas de la empresa a las cuales los investigadores tengan acceso sin dificultad. Por ello se seleccionó la sede Betania ubicada en el Km 4 vía Cajoiá – Zipaquirá, la cual está conformada por cuatro plantas principales: (1). Planta de Sal. (2). Planta de Productos de Aseo. (3). Planta Central Térmica. (4). Servicios y Planta Cloro Soda.

El documento se divide en cinco capítulos: 1. Planteamiento del Problema de investigación. 2. Marco de Antecedentes. 3. Diagnóstico organizacional. 4. Análisis e interpretación de los resultados. 5. Modelo de Desarrollo Organizacional promovido por cambio transaccional.

Capítulo 1: Planteamiento del Problema de investigación

1. Formulación del problema

El desarrollo organizacional conduce al cambio en las organizaciones de acuerdo a las necesidades del contexto y a los requerimientos de la misma empresa; de ahí que estas deben ser dinámicas para enfrentar los múltiples cambios, necesario para ser competitivas en un mundo globalizado. De acuerdo con Arano R. y Escudero F (2014), el DO es una estrategia que se ajusta a las necesidades con el objeto de conseguir un cambio exigido por las necesidades y/o demandas internas y externas de la organización; el centro se basa en aspectos como el clima organizacional, valores organizacionales, relaciones interpersonales y relaciones grupales lo que deja percibir la cultura organizacional, evidenciando que parte desde la gestión humana y se direcciona hacia la gestión de las metas o de la organización.

La evolución de las ciencias sociales aplicadas, ha contribuido al surgimiento del desarrollo organizacional dadas las exigencias de un ambiente cambiante. Cada día es más notoria la necesidad de requerir capacidades individuales en las organizaciones donde se impulsen las iniciativas de los colaboradores y se cuente con la disposición para asumir riesgos. Vemos que las organizaciones están conformadas por personas que tienen sentimientos, valores, comportamientos, estilos de vida y habilidades; de igual manera las personas utilizan tecnologías con distintas categorías, lo que obliga a cambiar los procesos y estructuras que reflejan relaciones entre el contexto y la organización. El cambio constante se ha convertido en una necesidad para las organizaciones, por lo que este factor determinante del desarrollo organizacional es estudiado cada día en las empresas en pro de generar un proceso donde los actores se involucren y se conviertan en agentes activos de un verdadero cambio.

La empresa BRINSA S.A., es una empresa privada la cual nació en el año 1994. Es una empresa líder de la química de la sal en Colombia. Extrae y refina la sal Refisal, mineral a través del cual desarrolla la química del cloro. De igual manera produce la solución de desinfección y

limpieza profunda Blacox. Inició su actividad industrial con las máquinas e instalaciones físicas que pertenecían a Álcalis de Colombia, las cuales fueron puestas en venta y adquiridas por un grupo de inversionistas antioqueños.

La empresa se dedica a la producción y refinamiento de sal, productos de aseo para el hogar, insumos químicos para la industria y demás productos derivados de la electrólisis del cloruro de sodio. Cuenta con un alto posicionamiento en el mercado colocándose como líder nacional en producción y venta de sal para el consumo humano, sal para la industria textil, petrolera, curtiembres y concentrados para animales. La empresa BRINSA S.A., sobresale por su amplia visión global y su alto crecimiento. Actualmente cuenta con sedes administrativas en Bogotá y Medellín; una planta para el procesamiento de sal marina en Mamonal (Cartagena), y la sede Betania ubicada en el Km 4 vía Cajicá - Zipaquirá donde se realiza el estudio de URE, conformada por cuatro plantas principales: (1). Planta de Sal. (2). Planta de Productos de Aseo. (3). Planta Central Térmica. (4). Servicios y Planta Cloro Soda. También abastece parte del mercado de sal y productos químicos de Centroamérica, el Caribe y grupo andino.

Lo anterior muestra un proceso de cambio constante en la empresa Brinsa S.A., el cual se ha convertido en proceso de desarrollo organizacional en la empresa. Los avances que se han presentado son producto de cambios organizados los cuales aportan al desarrollo de la empresa.

1.1. Descripción del Problema

El desarrollo empresarial se entiende como un compromiso que tienen las empresas con los aspectos económicos, socioculturales, medioambientales, legales, éticos, las condiciones laborales, la producción, el beneficio y crecimiento para consigo mismo; en este sentido se abarcan los semblantes internos y externos con el fin de que la contribución y el impacto a la sociedad se exterioricen de manera positiva. En las empresas es importante enfocarse en aspectos intrínsecos de donde se obtiene una ventaja competitiva en el marco de un mercado globalizado, mejorando el buen nombre de la empresa, motivando a los trabajadores, conllevado

a la atracción de accionistas y entre otras más ventajas de las cuales se pueden sacar gran provecho.

Es así como se define desarrollo empresarial, como el progreso que experimenta las empresas en consecuencia a su evolución a lo largo del tiempo. En este sentido, lo que manifiestan algunos autores, es la semejanza en el concepto de crecimiento empresarial, donde se muestra al crecimiento como parte del desarrollo empresarial, pero éste último es un concepto más amplio según lo menciona Climent (2016). De ahí la diferenciación entre los autores, para tener claridad y certeza cuando se habla del desarrollo empresarial debido a que este es el género, y el crecimiento empresarial es la especie.

Teniendo en cuenta esto se puede definir el crecimiento empresarial como el proceso de mejora en las organizaciones; es lo que impulsa a alcanzar determinadas metas en el éxito, lo que se puede lograr de dos formas diferentes: aumentando ingresos percibidos por la organización, o generando un incremento de la rentabilidad de las operaciones. En este sentido, vemos como el crecimiento empresarial se convierte en una herramienta óptima para lograr el desarrollo que se quiere obtener en una organización.

De acuerdo a la revisión documental previa sobre estudios realizados se encuentra que existe un desconocimiento sobre los conceptos antes mencionados ocasionando un bloqueo en los avances que se pretenden mostrar, donde los procesos de cambio son factores fundamentales de desarrollo posicionándose como el elemento principal para que las empresas crezcan y muestren desarrollo.

El problema no es la inexistencia de un desarrollo organizacional que catapulte las empresas al éxito; la problemática latente es el temor de las mismas a asumir los cambios, donde la forma de gerenciar los mismos ocasiona inconvenientes que en su gran mayoría truncan los procesos y llegan hasta el estancamiento de las organizaciones. Las consecuencias se reflejan en el no desarrollo de las regiones, aflorando el factor más importante; resistencia al cambio; esta resistencia se evidencia tanto en las organizaciones como en las personas, convirtiéndose en el

común denominador en la gran mayoría de las empresas del país motivados por la confusión de conceptos de crecimiento empresarial y desarrollo organizacional, confundiendo que los ingresos percibidos por la organización los cuales conducen al incremento de la rentabilidad de las operaciones no se puede llamar desarrollo.

Este ocurre en el momento que se decide reinvertir en procesos competitivos que conlleven a un cambio transformacional, que transfigure toda la organización, que modifique substancialmente la manera de pensar, las creencias, las estrategias, los sentimientos, los valores y todo aquello que inconscientemente se tiene asumido como bueno, acertado y auténtico . Pero surge un nuevo problema y es la forma de comunicar el cambio, aumentando incertidumbre entre las personas que lo deben vivir; los agentes de cambio en las organizaciones olvidan que al comunicar los cambios, deben hacerlo actuando de acuerdo al mismo y dar a los demás el incentivo para que lo que hagan no se sienta como vendiendo el cambio sino viviéndolo.

Para analizar desarrollo organizacional se debe estudiar la región donde se pretende hacer el análisis teniendo en cuenta que influye la cultura y el comportamiento de las personas al interior de las empresas, lo cual es un factor importante puesto que no se puede hablar de desarrollo dejando de lado las personas, la cultura y los procesos de cambio. Todo cambio genera desarrollo pero el principal cambio es el personal; según Manfred Max Neff las cosas no se desarrollan, solo las personas se desarrollan; este desarrollo en las personas influye en el cambio de las regiones que redundan en un cambio y desarrollo de las mismas organizaciones que hacen parte de las regiones. Todo cambio va de la mano del querer de las personas que integran la empresa; pero no se puede ver de manera aislada, quizá el verlo así es lo que ha hecho que las personas no evolucionen culturalmente llevando al estancamiento de las regiones.

En esta descripción del problema se toma la empresa Brinsa S.A., la cual es un modelo de desarrollo organizacional por su crecimiento empresarial; se presume que el desarrollo organizacional de la empresa ha sido mínimo; se nota un alto crecimiento en cuanto al proceso de aumentar la producción y hasta de crear nuevas plantas; se nota inconformismo entre los empleados al momento de hacer la entrega de los pedidos de productos solicitados pues existe

demora en los procesos de entrega y cumplimiento ocasionando malestar interno lo que deja ver una desmotivación al momento de comunicar los cambios. De igual manera se nota que en la planta de Bogotá las instalaciones de la producción, se están quedando pequeñas lo que hace deducir al personal que puede ser parte del problema en el incumplimiento de los pedidos.

La problemática de esta empresa que se toma como ejemplo, se hace común en varias organizaciones medianas que funcionan en el país; las instalaciones, la infraestructura física influye en el proceso de desarrollo y no se presta atención a este factor puesto que se cree que lo importante es crecer en producción más no en calidad del servicio y mejoramiento de los procesos.

1.2. Pregunta Problema

La problemática planteada será estudiada y se buscará la solución a través de la respuesta a la siguiente pregunta:

¿Qué propuesta estratégica potencializará la implementación de un modelo de desarrollo organizacional que promueva un proceso de cambio transaccional el cual contribuya al logro de los objetivos en la empresa Brinsa S.A., sede Betania ubicada en el Km 4 vía Cajicá – Zipaquirá?

1.3. Justificación

El desarrollo organizacional es un proceso planeado donde se realizan modificaciones a los factores institucionales vigentes con la certeza de que se obtendrá un resultado óptimo conducente a un mejoramiento continuo donde la organización se proyecte y sea competitiva. Todo proceso de desarrollo está sujeto a un evento de cambio que conduce a transformar culturas, actitudes, valores, comportamientos, estructura física y tecnológica con el fin de adaptarse a nuevas situaciones que afectan interna y externamente a la organización.

El estudio se justifica dado al impacto directo que genera en las organizaciones en especial en la empresa seleccionada como objeto de estudio. Es de interés para las personas u organizaciones que tomen como punto de análisis el desarrollo empresarial y que realicen intervenciones organizacionales con el objetivo de potencializar el proceso de cambio con el que cuenta la empresa y a la vez, pretendan mejorar la competitividad en el sector desde el cual ha venido trabajando.

Los resultados de este estudio se convierten en una herramienta para la empresa que ha sido tomada como objeto de estudio dado que la información obtenida como producto final, se convierte en material importante para tomar medidas reguladoras que proyecten el desarrollo de la empresa permitiendo realizar un cambio transaccional el cual proyecte un proceso de desarrollo.

De igual manera, los resultados arrojados por esta investigación serán presentados como referente académico para futuros estudios tanto en la región como en otros contextos, debido a que la propuesta no se le limita exclusivamente a una realidad particular, sino que también puede replicarse en diferentes contextos, que tengan como prioridad profundizar y potencializar los eventos de cambio que contribuyan a un proceso de desarrollo organizacional.

Por tal motivo, esta investigación toma como uno de los beneficiados principales a sus investigadores, porque al momento de desarrollarla, estos tienen la oportunidad de colocar en práctica los conocimientos adquiridos en el campo de la administración de empresas, donde se proyectarán en el nuevo mundo de la investigación formativa. El estudio tendrá un impacto positivo en el contexto empresarial donde los directivos de organizaciones pueden apoyarse para identificar las estrategias propuestas y revisar los conceptos sobre la temática.

1.5.Objetivos

1.5.1. Objetivo General.

Analizar los procesos de cambio experimentados en la empresa Brinsa S.A., sede Betania ubicada en el Km 4 vía Cajicá – Zipaquirá, apoyados en un diagnóstico donde se evalúen los factores internos y externos que permita la formulación de estrategias tendientes a la implementación de un modelo de desarrollo organizacional que promueva un cambio transaccional.

1.5.2. Objetivos Específicos.

Realizar un diagnóstico general que permita la evaluación de los factores externos e internos de la empresa Brinsa S.A., sede Betania ubicada en el Km 4 vía Cajicá – Zipaquirá, evidenciando los eventos de cambio que han influido en los procesos realizados.

Analizar la información obtenida mediante la aplicación de la matriz DOFA, para la fundamentación en la toma de decisiones que permita la formulación de las estrategias viables para la implementación de posibles cambios transaccionales.

Diseñar un modelo de desarrollo organizacional conducente a la promoción de un cambio transaccional, con miras a la optimización de los procedimientos de producción, estructura física y de clima organizacional.

Capítulo 2: Marco de Antecedentes y Marco Metodológico

2.1 Marco Referencial

2.1.1 Estado del Arte.

Revisando los antecedentes en esta temática se encuentran varios estudios relacionados con el proceso de desarrollo organizacional donde se analizan los procesos de cambio tendientes a direccionar un desarrollo que trasciende en mostrar una organización competitiva en un mercado globalizado.

Los orígenes del desarrollo organizacional se basan según los autores que investigan sobre esta temática en varias teorías administrativas donde se cuentan las teorías Clásica, Administración Científica, Teoría de las Relaciones Humanas, Teoría de la Burocracia, Estructuralista y la Teoría del Comportamiento. De igual manera se encuentran estudios sobre el comportamiento de personas en grupos realizados a mediados del siglo XX, analizando estudios sobre la estructura organizacional y el comportamiento de los individuos. Partiendo de estos estudios surgieron otros estudios donde se analiza los factores que influyen en los procesos de cambio para que se genere un desarrollo organizacional en empresas determinadas.

En la revisión que se hizo sobre lo que se ha escrito en estudios que tienen relación con el presente estudio, se presentan algunos los cuales guardan semejanza y aportan a este trabajo en cuento a los objetivos, metodología y hallazgos. Revisando el trabajo realizado por Rojas de Francisco Laura; Bejarano Botero Luis Mauricio; Marín Valencia Carlos Fernando, denominado “Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios” publicado en el año 2016 por la universidad EAFIT de Medellín, donde se evalúan los diferentes enfoques del servicio como parte de las estrategias que orientan la filosofía de la organizaciones, se encuentra que se muestra la forma de implementar los modelos para analizar y evaluar la prestación del servicio.

En el estudio los autores siguen el método de casos y analizan ocho empresas exitosas en Antioquia. Afirman los autores que la revisión realizada se hace a partir de los enfoques propiciados por la teoría y la comparación de cada caso estudio permitiendo encontrar similitudes con las que se definieron algunas pautas para la formulación de una estructura de servicio como estrategia de diferenciación y factor de éxito. Se pudo identificar que el estudio se enmarcó sobre lo que cada grupo de empresa entiendo como servicio.

En la metodología se apoyaron en la metodología cualitativa, siguiendo el método inductivo basado en el estudio de caso de Yin (2014); la técnica empleada para la recolección y análisis de la información es similar a la empleada en este trabajo, pues se realizaron entrevistas a los actores directos relacionados con las áreas objeto de estudio; de igual manera se recurrió a la técnica de la observación en los espacios donde los actores activos. El estudio concluye con la identificación de factores de éxito en las ocho empresas; se encuentra que no hay una estructura predeterminada que les permita establecer estrategias que dictaminen el tipo de estructura.

Otro de los estudios revisados en el desarrollo de esta investigación es el realizado en el año 2014 por Geovanny Perdomo Charry, Jorge A. Rosas Castro y Guillermo Murillo Vargas el cual se denomina “Análisis del cambio organizacional e institucional: caso CREAME (1996-2010), en Medellín, Colombia” publicado por Cuadernos de Administración de la Universidad del Valle. El estudio se realizó en Medellín y muestra el papel fundamental de las incubadoras de empresas en materia de desarrollo en las economías nacionales. Como resultado principal se muestra el significado de los eventos del cambio por los que ha pasado la empresa en los últimos 15 años, demostrando un desarrollo organizacional de estructura, como el que se pretende realizar en esta investigación. El estudio aporta a este trabajo desde los objetivos, la metodología y el análisis de los resultados los cuales ayudan a referenciar y fundamentar su estructura.

De igual manera se revisó la tesis de grado de maestrías elaborada por Angie Paola Montaña Rey y Germán Alonso Torres Reyes en el año 2015 denominada, “Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de

cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero”. Este estudio aporta a la investigación presente en que se trabajó una revisión sobre Cultura Organizacional y Cambio Organizacional, donde el estudio de la Cultura Organizacional se basó en el trabajo realizado por el profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez¹ y cuyo marco temporal abarca desde los orígenes del concepto en el siglo XIX hasta el año 2006. Se revisaron los Modelos de Cambio Organizacional existentes y de la realidad de la empresa objeto de estudio, caso que es un aporte pues hace parte de la metodología y revisión que se implementó en este estudio. El método de investigación que utilizaron fue el inductivo - deductivo el cual permitió desde las situaciones particulares identificar explicaciones generales contenidas explícitamente en la situación general”.

Así mismo, se revisó un artículo publicado en el año 2013 por la revista Clío América, editorial Unimagdalena, por Luis Hernando Camargo Torres denominado “Desarrollo organizacional de las microempresas del sector de confección deportiva del Siete de Agosto – Bogotá”. Este artículo presenta los resultados de una investigación realizada sobre el diagnóstico del desarrollo organizacional de las microempresas del sector de confección deportiva del siete de agosto, Bogotá. Afirma el autor que dicha investigación se sustentó en la teoría de desarrollo organizacional, enfocado desde los factores del entorno y sobre la manera cómo se diseña la Organización para enfrentar los resultados medidos desde la óptica de la eficiencia.

El autor hace un aporte en el artículo basado en la revisión bibliográfica realizada; en ella presenta además de los conceptos de desarrollo organizacional, el modelo de diagnóstico de sistema abierto, el cual debe basarse en una metodología que le alimente de gran información y que refleje la situación actual de las organizaciones, de acuerdo a lo manifestado por Worley (2008). Se relacionan las herramientas más adecuadas para intervenir el desarrollo organizacional, dando lugar a una metodología semejante a la empleada en esta investigación. Del mismo modo, presenta desde la óptica de los empresarios del sector, la realidad de las organizaciones objetos de estudio y los cambios que han enfrentado a lo largo de los años.

Concluye el autor que una de las características más relevantes de estos empresarios fue la visión cortoplacista y la improvisación en sus decisiones, lo que los separa de un nivel competitivo ajustado a las demandas de un mercado cada vez más globalizado y cambiante. Los resultados citados también sirven como análisis y referentes para enfrentar o estructurar la intervención que se realizara en la empresa objeto de estudio en la presente investigación.

También se revisó el trabajo denominado “El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del Conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las Organizaciones”, publicado en el año 2014 por Luz Yaneth Silva Pedraza de la Universidad Militar Nueva Granada para optar al título de especialista en alta gerencia. El objetivo del trabajo era mostrar de qué forma se puede asegurar la competitividad de las compañías que se enfrentan a grandes cambios estructurales mediante el Desarrollo empresarial, la Cultura Organizacional, la Gestión del Conocimiento y la Gestión del Cambio. En este orden de ideas, se establece que para generar desarrollo organizacional las organizaciones deben estar dispuestas a cambiar y modificar estructuras, estrategias, y la cultura misma que la caracteriza. Pero para ello, debe diseñar una adecuada gestión del cambio y una correcta gestión del conocimiento. Por lo tanto, el proceso de desarrollo organizacional toma tiempo y para algunas compañías resulta costoso, teniendo en cuenta los tipos de cambios y el desarrollo que se pretenda lograr.

La metodología en la cual se basó el trabajo fue una revisión bibliográfica relacionada con el desarrollo organizacional, cultura organizacional y gestión del conocimiento. Así mismo, se constituyó en un aporte importante para valorizar la situación de una compañía que estaba enfrentando un proceso de cambio importante. El aporte que se hace a la presente investigación es en cuanto al objetivo, ya que lo que se pretende lograr es fortalecer la competitividad de la empresa objeto de estudio a través del D.O, la cultura organizacional y gestión del cambio, lo cual es un insumo para enriquecer la propuesta que se hace en la presente investigación para el diseño de una estrategia competitiva.

Otro de los artículos revisados fue el que desarrollo Henry Molina, el cual fue publicado en el año 2000 por la revista Estudios Gerenciales; el artículo se denomina “El desarrollo organizacional como facilitador del cambio”. Y cuyo objetivo central era dotar a los agentes de cambio de conocimiento y herramientas para que comprendieran las características del cambio, los métodos de aprendizaje tanto de las organizaciones como de la gente y de cómo deben diseñar sus intervenciones y posteriormente mejorar los resultados de las mismas. Dicho objetivo va en consonancia con lo que se quiere alcanzar en la presente investigación ya que para estructurar una estrategia competitiva para la empresa objeto de estudio, es importante tener en cuenta sus métodos de aprendizaje tanto a nivel organizacional como grupal, y que estos últimos, es decir, las personas, se conviertan en agentes de cambio.

De este modo, se presenta una revisión bibliográfica haciendo énfasis en el cambio conducente al desarrollo organizacional; se encuentra un amplio marco referencial el cual permite entender los aspectos que determinan la relación existente entre el DO y el cambio organizacional, en pro de obtener un mejoramiento que conduzca a la eficiencia de medir los esfuerzos de cambio de sus intervenciones. Concluye el autor que es importante adoptar enfoques integradores y holísticos para direccionar el cambio; esto porque se conoce que los programas de cambio no son exitosos si no están dirigidos a toda la comunidad empresarial.

De igual manera se toma como referente para la presente investigación el trabajo denominado “El Desarrollo Organizacional: Una Estrategia De Cambio Para Las Instituciones Documentales” Publicado en el año 2009 por Gerardo Sánchez Ambriz de la Universidad de Murcia, España. Donde se describe la evolución de los modelos de Desarrollo Organizacional (cambio planeado) y su utilidad en la gestión de Sistemas de Información Documental inmersos en los escenarios de la sociedad del conocimiento, donde la creación de capital intelectual representa ser el icono de la competitividad.

El trabajo ejemplifica de manera hipotética, un caso organizacional donde son aplicados los modelos de desarrollo organizacional denominados investigación-acción y cambio positivo, esto con el fin de sustentar un proceso de cambio planeado. En este orden de ideas, concluye el

autor que la transformación de las organizaciones es una realidad y que el desarrollo de diagnósticos situacionales, la intervenciones de consultores y la incorporación de estrategias de cambio son una necesidad.

Aporta a este trabajo en cuanto a la estructura de la metodología para recolectar la información y analizarla, pues muestra el desarrollo de entrevistas. Sirve como referente para guiar la investigación hacia el establecimiento de un proceso de aplicación sistemático para lograr el objetivo planteado. También aporta gran material teórico acerca de la evolución del desarrollo organizacional, a saber, las variables que se pueden dar en su diagnóstico y sus objetivos fundamentales.

2.2.Marco Teórico

Las ciencias sociales han evolucionado y con ellas las organizaciones que mediante a los eventos de cambio han seguido un orden para efectuar los procesos de cambio; todo evento de cambio genera desarrollo, aunque esta parte se debe mirar con detención pues hay cambios que generan crecimiento y no necesariamente puede ocasionar desarrollo organizacional. Cuando se programa un cambio se debe tener claridad si lo que se comunica es un evento de cambio o un proceso de transición, puesto que hay una diferencia entre los dos conceptos los cuales conducen a un cambio programado; cambios de crecimiento, cambios de transición y cambio de transformación.

Teniendo en cuenta la importancia de la Planeación Estratégica en las organizaciones se abordan los temas relacionados con los planes en las empresas evidenciándose la importancia de la temática en los procesos de cambio.

El concepto de estrategia, que es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern (1944) con la teoría de los juegos; el autor lo define como un amplio proceso de actos o comportamiento sucedido al interior de las empresa, los cuales se seleccionan teniendo en cuenta actitudes y situaciones concretas. De igual manera Alfred

Chandler y Kenneth Andrews (1962), escriben sobre la teoría del management, definiéndola como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas, las cuales unidas a la teoría de juego que menciona Newman dan como resultado los comportamientos de los individuos.

“La planeación estratégica analiza la situación actual y la que se espera en el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para realizar la misión” (Rodríguez, 2017, p.74).

En la revisión realizada de varios autores, Rodríguez (2017), evidencia cuatro componentes importantes los cuales se relacionan entre si y se presentan en la siguiente figura:



Figura 1. Componentes de la planeación Estratégica

Fuente: Rodríguez, 2017, p. 82

Indicadores estratégicos de una organización

Para determinar que son los indicadores estratégicos de una organización hay que iniciar planteando que como indicador se debe entender a cualquier elemento informativo que permita tener un control sobre la forma cómo se está realizando una actividad específica debido a que arroja de manera precisa algunos parámetros de referencia que permiten determinar si el

funcionamiento de estos parámetros está siendo acorde a las necesidades presentadas (Tapia, 2011).

Sin embargo, hay que precisar que el listado de los indicadores estratégicos de una organización depende directamente de la planeación estratégica que haya sido implementada ya que según Castellanos (2009), pueden existir indicadores tales como: De ejecución, de Proceso, de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia y de gestión.

Factores claves de éxito

Son muchos los autores que expresan sus pensamientos relacionados con el éxito, debido a que éste se viene del latín exitus que significa “Salida” por lo que el factor de éxito está determinado por los resultados que en este caso son los resultados a nivel empresarial que tiene la empresa, no sólo en las ventas sino en el producto o servicio que está ofreciendo al mercado.

Para profundizar en estos factores que llevan a la empresa a tener una excelente salida en el mercado se debe iniciar hablando de lo expuesto por Cardozo, (2005, p 85), quien identifica aspectos diferenciales en los resultados de las PyMES exitosas. El autor identifica las características exitosas de las pequeñas y medianas empresas; entre las que características que selecciona muestra la planificación y la estrategia.

Sin embargo, dentro de los autores existentes que realizaron sus aportes sobre los factores de éxito, no se puede pasar por alto la propuesta de Peters & Waterman (1994), quien afirma que para que una empresa obtenga resultados exitosos debe volver a aspectos básicos a través de los cuales se puede precisar en la simplicidad del cumplimiento de unos objetivos establecidos desde su planeación, y a la vez se debe tener en cuenta la capacidad para manejar las diferentes situaciones que se presentan en el quehacer permanente de la empresa.

Resaltando el papel que cumple la simplicidad al momento de alcanzar los objetivos establecidos en una empresa se pueden comprender ocho atributos de las empresas los cuales fueron identificados por Peters, T; Waterman, R, (1994:13-15).

1. Predisposición para la acción (actuar ante todo), 2. Acercamiento al cliente (aprender del cliente, ofrecerle calidad, servicio y confiabilidad), 3. Autonomía y espíritu empresarial, 4. Productividad por el personal (lo empleados como la fuente principal de calidad y de las ganancias de productividad), 5. Movilización alrededor de un valor clave, 6. Zapatero a tus zapatos (hacer lo que se sabe hacer), 7. Estructura simple y poco personal, 8. Flexibilidad y rigor simultáneo. Peters, y Waterman, , (1994, pp. 13-15).

Análisis externo y del entorno

Así mismo la planeación estratégica se basa en un análisis que comprende dos grandes áreas.

Análisis Externo: Abarca principalmente las condiciones del macrosistema o entorno, que afectan o pueden llegar a afectar a la empresa. Este análisis suele enfocarse en dos variables principales: oportunidades y amenazas del entorno (Kazel, 2014).

Análisis del Entorno: Estudia las condiciones del sistema o empresa que afectan o pueden afectar este. Tal análisis se enfoca en dos variables: fortalezas y amenazas.(Kazel, 2014).



Figura 2. Análisis del Entorno

Fuente: (Rodríguez, 2017. p. 119)

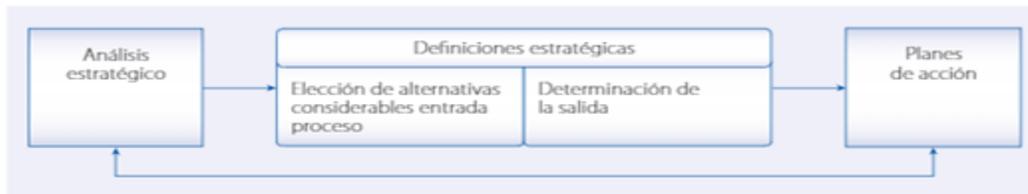


Figura 3. Definiciones Estratégicas

Fuente: Rodríguez, 2017. P. 119

Análisis Estratégico

El análisis estratégico es la manera de enfrentar el caos, los problemas, o situaciones que cotidianamente aparecen para convertirlos en un todo armonioso en el que la empresa opere con eficiencia y eficacia. Keniche Ohmae (2015) señala que el estratega separa las contingencias en sus partes componentes y descubre la importancia de ellas para luego reagruparlas de manera que la empresa maximice sus habilidades competitivas.

FACTORES INTERNOS		
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES EXTERNAS (O) Por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos bienes o servicios y tecnología.	FORTALEZAS INTERNAS (F) Por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, de comercialización, financieras, de personal.	DEBILIDADES INTERNAS (D) Por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de fortalezas.
AMENAZAS EXTERNAS (A) Por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de oportunidades.	ESTRATEGIA FO: MAXI-MAXI Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	ESTRATEGIA DO: MINI-MAXI Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
	ESTRATEGIA FA: MAXI-MINI Por ejemplo, utilizar las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas.	ESTRATEGIA DA: MINI-MINI Por ejemplo, atrincherarse, replegarse, liquidación, sociedad en participación.

Fuente: adaptado de H. Koontz y H. Wehrich, *Administración, una perspectiva global*, McGraw-Hill, México, 1998, pp. 172-173.

Figura 4. Elementos Internos y Externos del Análisis Estratégico

Fuente: (Rodríguez, 2017. p. 133)

1.	Gerencia. Experiencia en el área de negocios, nivel de conocimientos y habilidades en los niveles directivos, sistema de planeación, espíritu emprendedor, sistemas operativos, lealtad y experiencia del personal, orientación hacia el mercado de la empresa, claridad de sus objetivos y otros similares.
2.	Innovación. Capacidad para generar nuevos productos, creatividad, calidad de los diseños, confiabilidad, acceso a fuentes externas de desarrollos tecnológicos y otros similares.
3.	Marketing. Imagen de calidad, diferenciación de la empresa y sus productos, imagen de marca, amplitud y coherencia de la línea de productos, orientación al consumidor, conocimientos y habilidades en la gestión de marketing, niveles de distribución, relaciones con el cliente, estructura y dinámica de la red de ventas, conocimiento del mercado, experiencia en el lanzamiento de nuevos productos, número de clientes, lealtad, crecimiento de los mercados, segmentos no explorados y otros similares.
4.	Finanzas. Márgenes de utilidad, capacidad de generación de recursos internos, estabilidad financiera, capital de trabajo, habilidad administrativo-financiera, estructura general de costos y otros similares.
5.	Producción. Capacidad de producción, acceso a las materias primas, estado de los equipos, tecnología que se utiliza, estructuras de costos y otros similares.
6.	Personal. Capacidad del personal, personal calificado y no calificado, acceso a la especialización, experiencia y otros.

Fuente: adaptado de MAPCAL, *El plan de negocios*, pp. 161-163.

Figura 5. Áreas compositivas del Análisis Estratégico Interno

Fuente: Rodríguez, 2017. P. 133

La DOFA

El DOFA, debe ser entendido como una matriz o un método a través del cual se puede analizar un negocio, empresa u organización teniendo en cuenta su entorno y también sus interacciones, permitiendo trabajar con toda la información que se ha analizado y que llevará a la consecución de objetivos comunes. (López, 2012).

Esta matriz DOFA es conocida también FODA, y es valorada como una herramienta que posibilita la aplicación de múltiples estrategias bajo las cuales se pueden analizar y sobre todo, medir los resultados de las diferentes áreas, departamentos o gestiones que componen la organización desde los distintos niveles de significado que están presentando con el fin de

determinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas presentes en cada una de estas gestiones (López, 2012).

Ahora bien, al aplicar este tipo de análisis utilizando la matriz DOFA de manera adecuada, se podrían encontrar una variedad de información de calidad que permitirá tomar decisiones acordes a la realidad existente en la empresa, analizada no sólo desde la perspectiva del gerente, sino que esta matriz puede implementarse hasta tal punto que podría tener en cuenta la percepción que está teniendo el cliente del producto o servicio que se le está ofreciendo, lo que posibilita el acercamiento a conocimientos mucho más verdaderos.

Para finalizar, hay que hacer claridad que esta matriz presenta dos tipos de enfoques desde donde se puede analizar la empresa, desde un punto de vista interno y desde un enfoque externo. Estas dos posibilidades de análisis permiten que el proceso de acción que se decida implementar a partir de esta realidad tenga en cuenta que el desarrollo de un producto o servicio debe ejercer un acercamiento vital entre el cliente, la empresa y el entorno.

Estrategias

RCristensen y Andrews (2013) definen la estrategia como un plan general de la empresa para enfrentar su entorno y vivir dentro de él. Por su parte Ross y Kami (2014) plantean que las estrategias son programas generales de acción que lleva consigo compromisos de énfasis y recursos que ponen en práctica la misión. A continuación, las diferentes estrategias:

Productos	<ul style="list-style-type: none"> Una empresa existe para suministrar bienes o servicios. La estrategia es atender eficientemente al cliente.
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias diseñadas para guiar la planeación hacia la adquisición de bienes o servicios que llamen la atención de los clientes.
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Las estrategias de crecimiento proporcionan dirección a ciertas preguntas: ¿Cuándo crece? ¿Con qué rapidez? ¿En dónde?
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia para financiar las operaciones de la empresa.
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Esta estrategia se relaciona con el tipo de estructura organizacional que asegure la empresa. ¿Qué centralice o descentralice?
Personal	<ul style="list-style-type: none"> Esta estrategia, muy variable, se relaciona con sindicatos, compensaciones, dotación de personal, capacitación, evaluación de desempeño y productividad.
Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> Esta estrategia debe apoyar otras estrategias y ciertos esfuerzos principales, como acercamiento al público, susceptibilidad con el gobierno e imagen corporativa.

Figura 6. Tipos de Estrategias

Fuente: Rodríguez, 2017, p. 79

Desarrollo Organizacional

Denominado por algunos teóricos como ciencia y arte, inicialmente se anotan varios conceptos de algunos autores así:

Para Alejandro Guzmán e la Garza (2009), el desarrollo organizacional abarca el estudio de procesos sociales que se dan al interior de una organización y el cual tiene como objetivo ayudar a sus miembros a identificar obstáculos que impiden la eficacia que puede alcanzar el grupo y a partir de allí tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones influyendo significativamente en el logro de los objetivos empresariales.

Por su parte, Reuben y Harris (1978) anotó sobre el desarrollo organizacional como la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales, como una forma de imprimir impulso y dinamismo a la empresa.

Así mismo, Warnen y Bennis (1970), lo define como una respuesta al cambio, convirtiéndose en una estrategia de carácter educacional cuya finalidad es cambiar las creencias,

actitudes, valores y estructuras organizacionales de tal forma que puedan adaptarse a todas las variables de cambio como tecnologías y desafíos del mundo moderno.

Por otra parte, definiciones más recientes como las de Porras y Peter (1992), coinciden al desarrollo organizacional como una serie de valores, estrategias, teorías y técnicas basadas en la ciencia e la conducta que están orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo en una organización cuyo propósito no es otro sino incrementar el desarrollo individual y mejorar el desempeño de la organización alterando las conductas de sus miembros en beneficio del cambio.

Igualmente, Warren Burke (1994) lo describe como un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, a través de la utilización de las tecnologías, analizando las ciencias de la conducta desde las teorías y la investigación. Con base en estas definiciones se puede afrontar los conceptos que permitan comprender mejor la disciplina, aclarándose que la sigla que puede utilizarse para referir el término es DO.

Terminología básica en el DO

Intervenciones: Son los medios de los que se vale el DO para llevar a cabo el cambio planeado, por ejemplo, consultoría, reuniones de dirección, comités, reuniones de confrontación (Chandler, 2004).

Consultor: Conocido también como facilitador o agente de cambio; es el responsable junto con la Junta Directiva de ejecutar el programa de DO, coordinado y promoviendo el proceso, el cual puede ser un agente externo o interno (Chandler, 2004).

Importancia del DO

La Importancia del DO, según Ghosh, G. (2006), tiende a apoyarse en el concepto, que lo justifican y específicamente para el presente trabajo de investigación, en la posibilidad de

ayudar a los administradores y al personal (o staff) de la organización a realizar sus actividades con mayor eficiencia, ayudando a los directivos y gerentes a establecer excelentes relaciones interpersonales, así como la capacidad para mostrar al personal ciertas formas para trabajar satisfactoriamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos que se presenten en la organización y unas posibles soluciones apropiadas.

Algunas claves para el DO adecuado en una organización

Para Gardner (1992) existen varias reglas que deben ser asumidas por la organización y de las cuales depende la eficiencia de los cambios. La organización debe implementar un buen programa para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección. La empresa debe ofrecer un cálido ambiente para el individuo. Debe facilitar un sistema que permita la autocrítica. Debe poseer una estructura interna fluida; es decir, canales abiertos de comunicación que permitan tener respuesta rápida a las eventualidades que se presenten.

Características del DO

Ambriz (2009), define algunas características deseables que debe tener la organización o por defecto deben ser construidas radican en los siguientes aspectos:

En primer orden debe ser una estrategia educativa planeada, con el concurso y compromiso de la Dirección o Ata Gerencia. Igualmente, y dado que el cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como son el establecimiento de unas metas (¿adónde desea llegar la organización?), generar así mismo crecimiento, identidad y revitalización y por tanto facultar la eficiencia organizacional.

Proceso del Desarrollo Organizacional

Devenport (2000) plantea en su libro, *Capital Humano*, creando ventajas competitivas de la persona, la estructura del proceso de DO, el cual está constituido por tres etapas y una evaluación a saber:

Recolección y Análisis de datos: En este punto se debe determinar los datos necesarios y cuales los métodos útiles para recolectarlo en la Institución u Organización, se convierte en una de las etapas más difíciles por cuanto incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre elementos y subsistemas, así como la forma de identificar problemas y temas relevantes.

Diagnostico Organizacional: Del análisis de los datos recopilados se pasa a la interpretación de los mismos y a un consecuente diagnostico a fin de identificar problemas y preocupaciones estableciendo prioridades, metas y objetivos. Aquí es posible verificar estrategias alternativas y los planes para implementarlas.

Acción de Intervención: Se convierte en la fase de implementación del proceso de DO, es la fase de acción planeada siguiente a la fase diagnostica, en esta etapa se selecciona la intervención más adecuada para solucionar un problema organizacional en particular, debe asumirse en todo caso que no es la fase final del DO puesto que este es continuo, puede verse afectada por diversas técnicas.

Evaluación: Es la etapa final del proceso y funciona como circuito cerrado, su resultado implica la modificación del diagnóstico, conducente a nuevos inventarios, nueva planeación e implementación y así sucesivamente otorgando al proceso una nueva dinámica que le permita desarrollarse sin intervención de agentes externos.

De todas formas, se debe aclarar que las cuatro fases pueden superponerse debido a que no existe una frontera definida entre ellas. El mismo igualmente puede representarse por el siguiente grafico donde la recolección de datos e información se engloba con el proceso de planificación, pero la esencia del trabajo es la misma.

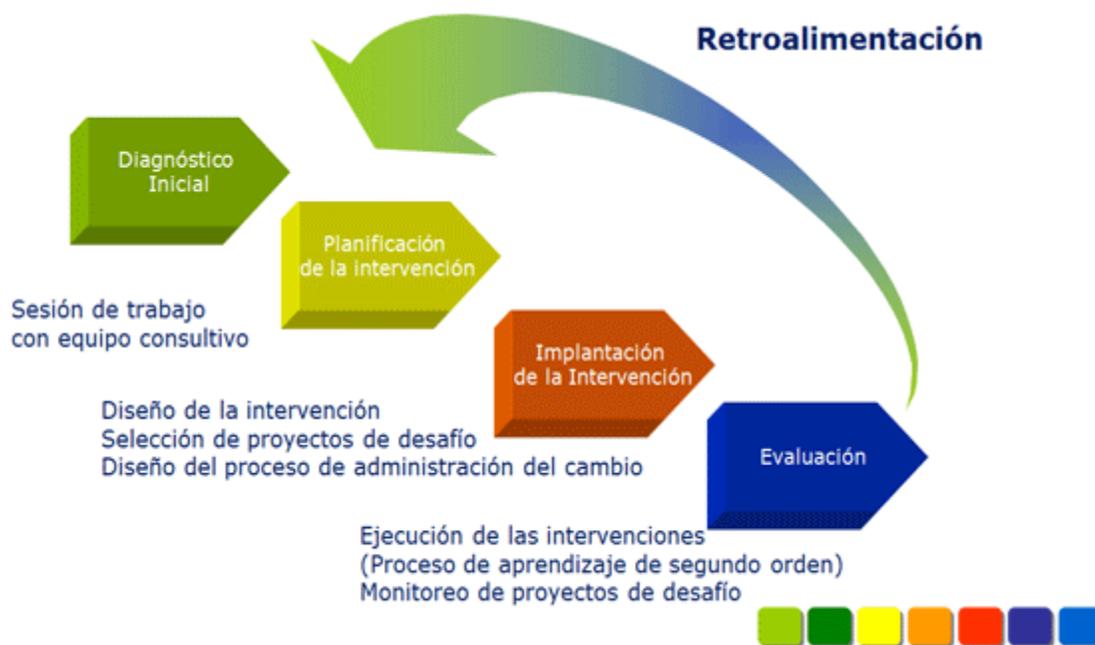


Figura No. 7. Proceso de Desarrollo Organizacional

Fuente: PCOs International, 2015

2.3.Marco Metodológico

La metodología empleada en esta investigación está dentro de los estudios cualitativos. El proceso de investigación cualitativa se puede presentar como un camino de la teoría al texto y del texto a la teoría, según lo expone Flick (2007), por ser un método basado en observaciones, casos de fenomenología y datos fundamentados en la realidad orientados a los descubrimientos, datos exploratorios, expansionistas, descriptivos e inductivos. Para el desarrollo se recurrió a la investigación cualitativa por ser el enfoque que permite determinar variables direccionadas hacia la obtención de información relacionada con sujetos, comunidades, contextos o situaciones específicas a través de las cuales el investigador permite realizar un análisis real sobre el fenómeno que está estudiando, así como también de un grupo de personas únicas o un proceso particular de acuerdo a lo que propone Hernández (2014).

2.3.1. Unidad de Análisis.

Partiendo de que la investigación se enmarca en los estudios cualitativos, no se trabajó con una muestra sino con una población objeto de estudio que está compuesta por los agentes principales para la recolección de la información necesaria que permitió conocer de manera directa y real la problemática analizada en el contexto particular de la empresa en la que se desarrolló la investigación. Se aplicó una encuesta entre el personal de producción para recolectar la información sobre los procesos de cambio en la planta. De igual manera se aplicó una entrevista semiestructurada dirigida a varios actores claves como fueron, personal directivo y administrativo de la empresa Brinsa S.A., sede Betania ubicada en el Km 4 vía Cajicá – Zipaquirá.

Estrategia metodológica y las fuentes de recolección de la información

Entre las estrategias adecuadas que se utilizaron como herramientas de recolección de información en este estudio se identificaron entrevistas semiestructuradas aplicadas a los directivos y personal administrativo; para la recolección de la información se aplicaron encuestas entre el personal de producción de la sede la empresa Brinsa S.A., sede Betania ubicada en el Km 4 vía Cajicá – Zipaquirá. De igual manera se aplicó una encuesta dirigida a los empleados que laboran en la planta. Para analizar el nivel de confiabilidad y validez de la información recolectada a través de las entrevistas y la encuesta se tuvo en cuenta el proceso de análisis descriptivo a través del cual se precisó de manera detallada las opiniones de las personas que participaron en el estudio gracias a sus aportes realizados al momento de ser entrevistados como agentes vitales para la información necesaria en el desarrollo de esta investigación.

De igual manera fue fundamental la revisión documental, la cual se realizó de manera responsable seleccionando la información, organizándola y haciendo el respectivo análisis.

2.3.2. Criterios de Validez y Confiabilidad de la investigación.

El criterio de validez se centra en el la fundamentación teórica recolectada ya que esta permite a los investigadores apuntar el instrumento diseñado que en este caso es la entrevista semiestructurada y la encuesta, donde en la aplicación se pudo lograr la recopilación de la información necesaria y así encontrar los lineamientos suficientes para el desarrollo del estudio.

Capítulo 3. Diagnóstico Organizacional

3. Diagnóstico Organizacional

3.1. Diagnóstico General

Para proceder al desarrollo de los resultados que llevarán a alcanzar el objetivo general que es, Analizar los procesos de cambio experimentados en la empresa Brinsa S.A., sede Betania ubicada en el Km 4 vía Cajicá – Zipaquirá, apoyados en un diagnóstico donde se evalúen los factores internos y externos que permita la formulación de estrategias tendientes a la implementación de un modelo de desarrollo organizacional que promueva un cambio transaccional, se realizará inicialmente un diagnóstico general sobre el sector de tal forma que se pueda tener una mayor claridad sobre el contexto que lo rodea en el cual se encuentra ubicada la organización objeto de estudio.

A partir de la encuesta en la cual se profundiza aspectos sobre Desarrollo Organizacional se realiza un diagnóstico organizacional a fin de evidenciar los factores Internos y Externos que conducen a la identificación de variables las cuales permitan la formulación de estrategias en pro de un desarrollo organizacional en la institución. La encuesta aplicada brindó información básicamente de factores internos y los externos se abordaron a través del Análisis PESTEL (Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales). Con ambos se construyó análisis DOFA, el cual permitió el análisis de la DOFA CRUZADA, y de la matriz MPC; con el Análisis del desarrollo Organizacional se evaluarán Fortalezas y Debilidades.

3.1.1. Análisis Externo

El presente análisis está basado en el modelo PESTEL, cuyo fin es analizar el macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PESTEL es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Estos factores externos, de los cuales la organización no tiene mucho control, representan un impacto, ya sea de forma directa o indirecta sobre su actividad y por ende, sobre su nivel competitivo dentro del

mercado, razón por la cual este análisis se constituye en un insumo importante para las organizaciones a nivel estratégico.

El objeto de estudio es la empresa Brinsa S.A, y siendo más específicos, una de sus plantas ubicada en el municipio de Cajicá departamento de Cundinamarca a pocos kilómetros de Bogotá. Este análisis se realizó sobre el contexto general pero tomando las empresas del mismo sector, teniendo en cuenta que la estabilidad o funcionamiento de la empresa objeto de estudio depende de lo que acontezca en el mercado y de la forma en que ello afecte a la compañía en general.

Análisis Del Entorno

En materia política, nos encontramos con un escenario estable, aunque con muchos desafíos en materia de seguridad y lo referente al desarrollo de políticas fiscales que promuevan un mayor desarrollo económico y mayor equidad en el país. Sin embargo, es un escenario político que ofrece incentivos sustanciales a la actividad empresarial, partiendo del supuesto de que esto ayudara a reactivar la economía y que contribuirá a la generación de mayores niveles de competitividad. De este modo, las empresas colombianas tienen una posición favorable para el desarrollo de sus negocios.

En este sentido, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) contempla la reducción de carga tributaria para el gremio empresarial, con lo cual se verá afectado de forma positiva, esto gracias a la creación del nuevo impuesto unificado bajo el régimen simple de tributación- Simple.

Se consulta lo publicado por Fedesarrollo, en la revista Portafolio, donde se afirma que los nuevos beneficios establecidos en la Ley 1943 de 2018 concede a las empresas concesiones especiales de al menos “17 billones de pesos anuales”.

Colombia presenta un mejor desempeño económico. No tan elevado como muchos quisieran, pero si el necesario. En realidad se trata de un crecimiento modesto, dado un entorno local e internacional bastante complejo.

Por otro lado, Colombia ocupa el primer lugar en impuestos corporativos más altos de la Alianza del Pacífico y el tercer lugar en Latinoamérica. Según el Banco Mundial, nuestro país tiene la tasa corporativa más alta de la región, correspondiente al 33%, superada únicamente por Venezuela y Brasil.

El país se mantiene considerablemente arriba del promedio mundial en impuestos a las utilidades comerciales, con una tasa media de 21,7% en Colombia con respecto al 16,17% en el mundo. Frente a esta situación Colombia descendió 4 puestos en el Ranking Mundial de Competitividad de la firma IMD. El IFM, tomando como referente este hecho prevé que durante el primer semestre del año 2019 esto aún siga generando cierta incertidumbre económica a nivel global. En términos generales, América Latina se caracteriza por ser una región cada vez más heterogénea.

La sal es un producto básico y tiene muchos usos, el más conocido es el alimenticio. En Colombia se emplea también industrialmente para la producción de carbonatos e hidróxido de sodio, de textiles, de vidrios y en curtiembres, como también para la obtención de productos químicos derivados del Cloruro de Sodio, como son el Cloro, el Ácido Clorhídrico e Hipoclorito de Sodio entre otros. Del mismo modo, otro de los sectores consumidores de este producto es el ganadero.

La explotación de sal en el país se realiza mediante evaporación de salinas marítimas como es el caso de Manaure (Guajira) y Galerazamba (Bolívar); por método subterráneo en Zipaquirá (Cundinamarca) y extracción por solución en los depósitos de Nemocón (Cundinamarca) y Upín (Meta).



Tomado de IFI – Concesión Salinas

Gráfico 1: Ubicación de Centros de Producción de Sal-Colombia

En Bogotá está el mercado más grande del país, BRINSA S.A. tiene una ventaja competitiva ya que se encuentra en el principal centro de consumo de la mayoría de sus productos. El acueducto de Bogotá es el acueducto más grande del país. La cervecería Leona-Bavaria, Bavaria Techo y Tibasosa son las plantas más grandes de productos de cerveza y son igualmente las embotelladoras de gaseosas.

La tecnología es un aspecto bastante interesante, y sobre todo, cuando se habla de desarrollo industrial. Siendo BRINSA S.A una empresa que se ubica dentro de este sector, los impactos que las nuevas tecnologías, o la aplicación o no de las mismas puede generar un impacto en su nivel productivo, y en la calidad de sus productos. Bien se ha dicho que una de las fortalezas de esta compañía es la innovación, dado que constantemente están diseñando nuevos productos y con toques de alta diferenciación.

Uno de los casos a resaltar es el premio Lápiz de acero que se les otorgo por el salero de Refisal Alta Pureza de 100gr, categoría empaques estructurales. Claramente, para el logro de este tipo de aciertos en materia de innovación la empresa ha tenido que apostarle a la creación de nuevas plantas, al desarrollo de su talento humano, a la creación de nuevos procedimientos y la utilización de nuevas tecnologías para llevar a los consumidores productos de calidad.

Por lo anterior, más que el impacto ambiental que pueda existir contra la empresa, es el impacto que esta puede generar en este. BRINSA S.A. le apuesta a prácticas amigables con el ambiente. Pues es una de las industrias que ha ejecutado proyectos con el fin de reducir el consumo de agua dentro de sus procesos productivos por medio recirculación de la misma, donde además de producir sal refinada, también generan energía eléctrica en proporciones relativamente elevadas para obtener otros productos a partir de la sal; como soda cáustica o hidróxido de sodio ampliamente usada para producción de jabones y detergentes líquidos, cloro gaseoso para tratamiento de desinfección de aguas, ácido clorhídrico y muchos otros productos, a partir de procesos electrolíticos que usan básicamente sal o cloruro de sodio y electricidad.

La sal es disuelta en las minas ubicadas en el municipio de Resquilé en el departamento de Cundinamarca y se bombea a través de varios kilómetros a través de tuberías hasta la Planta de Refisal. Allí purifica la sal con hidróxido de sodio y carbonato de sodio. Posteriormente le retiran el agua que traía al ser bombeada desde la mina y parte de esta agua es devuelta nuevamente por tuberías hasta las minas de Resquilé para disolver más sal que será enviada a Refisal para su refinación.

Otra parte donde recirculan agua en Refisal es en el proceso de producción de potencia donde tienen un ciclo Rankin de potencia; allí el agua que sale de la caldera como vapor, mueve una turbina para la producción de potencia, el vapor que sale de la turbina es enviado a un intercambiador de calor donde calienta la salmuera para evaporarle el agua y obtener sal casi seca; entonces el vapor que provenía de la turbina se enfría en el intercambiador de calor al ceder su calor a la salmuera y él se transforma en líquido que se recircula mediante bombas para regresarlo a la caldera donde nuevamente se transformará en vapor, y así continuar el ciclo.

La recirculación de agua es común en los ciclos de potencia y se tiene en Termopila y en Termo Paipa, donde el vapor de agua que sale de la turbina es enfriado en un intercambiador de calor o condensador transformándose en líquido y es bombeada para ingresar nuevamente en la caldera para completar el ciclo.(Ortiz, 2012).

Siendo BRINSA S.A. una compañía que produce bienes para consumo masivo que afecta el costo de la canasta familiar, está de alguna manera es regulada en sus precios de venta de sal, así como de la calidad de la misma. Con respecto a los derivados de la sal, tienen restricciones por un lado con el Consejo Nacional de Estupefacientes para la producción y comercialización de ácido clorhídrico. Por el lado de cloro para la potabilización de aguas se tiene la vigilancia del INVIMA (Instituto Nacional para la Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), la AWA (American Water Association) y el ACI (American Cloroyne Institute). Finalmente, al ser consumidores de materiales provenientes de la explotación del subsuelo, se debe llevar un control estricto de la sal que se produce en las minas propias para su manejo de reservas probables y probadas en las minas de Sesquilé.

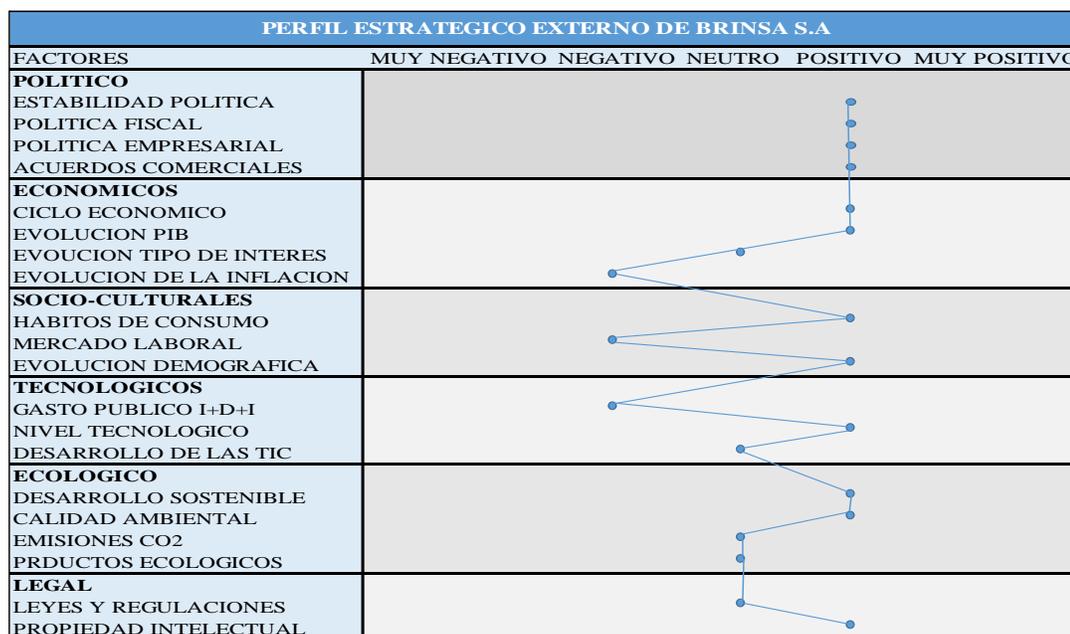


Figura 8. Perfil estratégico externo de BRINSA S.A

Fuente: Tomado de datos de la empresa Navas y Guerras (2012).

Los rasgos más destacables del perfil estratégico externo general de Brinsa S.A son que, en los aspectos económicos en relación con los socio-culturales, puede afectar la inflación y los tipos de interés sobre la capacidad de consumo de los clientes, reduciendo su poder adquisitivo y por tanto, sus hábitos de compra y recompra. Con base en este análisis se augura un buen futuro para Brinsa S.A teniendo en cuenta su énfasis progresivo en la innovación constante en los procesos, desarrollos de nuevos productos e iniciativa de incursionar en nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional y el aspecto positivo de la economía y el tema fiscal y político.

Nuevos Competidores

Los principales competidores de BRINSA S.A. de acuerdo a su desarrollo, actividad y tipo de negocio entre otros se relaciona a PRODESAL, ELF ATOCHEM y CONSALMINAS todos fuertemente respaldados por cada uno de sus inversionistas. Los inversionistas de

PRODESAL son Propal S.A., Smurfit Cartón de Colombia y La Corporación Financiera del Valle – CORFIVALLE.

ELF ATOCHEM antigua PENWALT DE COLOMBIA, lleva en el mercado del hipoclorito cerca de 30 años, lo que le brinda un muy buen conocimiento de las tecnologías existentes y el mercado atendido. Actualmente produce el hipoclorito a partir de la electrólisis de la sal con una planta de tecnología tipo diafragma, se considera moderna dentro del espectro de tecnologías de plantas de cloro-soda.

El ingreso al mercado de nuevas empresas en un negocio que genera ventas anuales por 350 mil millones de pesos, producirán cambios significativos en la distribución del mercado que tradicionalmente ha sido dominado por BRINSA S.A. con una participación del 60% de la producción; seguida por Disalmar con 15%, Indusalca, Prodesal y las restantes poseen el 25%, según especialistas del sector. A esto se suma que, la Superintendencia de Industria y Comercio aprobó a la firma Mexichem la adquisición de Prodesal, operación que había sido negada en julio de 2010 debido a que no permitía la competencia en hipoclorito de sodio, pero que finalmente recibió el visto bueno por parte de la entidad de control. A juicio de los expertos, la entrada al mercado de Colsalminas, que explotará la mina de Zipaquirá y la de Nemocón, puede generar la salida del negocio de las pequeñas empresas, pues se estima que en cinco años BRINSA S.A. y esta nueva empresa controlarán el mercado. Sin embargo también afirman que, esto permitirá que la calidad de la sal aumente en beneficio de los consumidores.

La tecnología que usan las compañías PRODESAL y ELF ATOCHEM, son de última generación, que están libres en un alto porcentaje de contaminantes de metales pesados como hierro, cobalto, mercurio, etc. lo que las hace más competitivas en el escenario ambiental en Bogotá. Sin embargo, no por esta razón producen unos derivados de la sal más baratos, ni de mayor calidad. La fuente de la materia prima para PRODESAL es importada y para ELF ATOCHEN la fuente principal son las minas de la Concesión Salinas.

PRODESAL es una compañía nueva que nació de la necesidad de la industria papelera por garantizar la disponibilidad de los insumos de cloro e hipoclorito, usado como blanqueador de la pulpa de papel, en ese momento, la dependencia del proveedor a ALCALIS DE COLOMBIA con toda su burocracia y arrogancia del mercado propio de un monopolio, generaba un alto riesgo e inestabilidad para el negocio.

La tecnología de PRODESAL es de tipo membrana, montada por ICI Inc., compañía inglesa y principal proveedor de plantas de cloro-soda en el mundo. Esta tecnología tiene unos grandes costos de mantenimiento los cuales afectan el precio del producto. La fuente de sal que utilizan para su producción, es la sal marina evaporada al sol proveniente de Manaure y Galera zamba o importada desde Perú.

La competencia de BRINSA S.A. es una competencia formal por cuanto las dos compañías tienen estructuras formales, presencia, reconocimiento y solidez en el mercado Colombiano, ELF ATOCHEM una compañía multinacional Franco-Americana y PRODESAL compañía Colombiana con participación de reconocidos accionistas en el ámbito de la industria nacional.

3.1.2. Análisis Interno

Haciendo un análisis de ubicación, se encuentra que la empresa Brinsa S.A, nace en el año 1994, a partir de la compra de los terrenos de la antigua planta de Álcalis de Colombia al estado colombiano por parte de accionistas privados. La empresa está dividida en tres áreas de negocio: Sabor, Aseo e Industria y se dedica principalmente a la refinación de la sal y a la fabricación de productos químicos derivados como el Cloro Líquido, Soda Cáustica y Ácido Clorhídrico. Existen en la actualidad dos plantas de la Brinsa: Una ubicada en la ciudad de Cartagena departamento de Bolívar y la otra ubicada en el municipio de Cajicá departamento de Cundinamarca.

Brinsa se ha consolidado como líder en la producción y comercialización de sal para la mesa REFISAL, (categoría en la que compite con Prodesal, ubicada en el Valle del Cauca y con otras productoras de la Guajira), complementando la línea con otros tipos de sales como Dietética, Parrillera, cristales de sal, saborizadas, Line. También es ampliamente reconocida por marcas como Doña Blanca, Blancox, Desinfex y Loza Crem.

En otras plantas el crecimiento también fue notorio. En Mamonal se sistematizaron las operaciones del centro de Distribución con la implementación de la tecnología WMS, la misma que se venía utilizando en el CENDIS de Betania. De igual forma la planta de Sesquilé logró optimizar los recursos mineros y la disminución en costos de producción.

En el tema de marcas, Blancox fue reconocida por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), como marca notoria y representativa. Además la Compañía recibió un reconocimiento de Bavaria como mejor proveedor de materias primas en el cual se destaca la labor ejemplar y excepcional en el suministro de bienes y servicios.

La innovación se mantuvo durante todo el año con creaciones como Sal Marina, Blancox Ropa Interior Teens, LozaCrem Té Verde y Almendras y Blancox Quita Manchas. Manteniendo su interés en la comunidad, Brinsa donó 11.496 unidades de Desinfex a la gobernación de Cundinamarca con el fin de aportar a la lucha contra el virus AH1N1 en las escuelas de Cundinamarca.

En términos de desarrollo organizacional la empresa Brinca inicia nuevas operaciones a partir del año 2013, fecha en la que se catapultó y se posiciona como una de las mejores empresas en el sector mostrando competitividad; es así como surge la planta de sulfonación que produce materias primas para la fabricación de productos de aseo. La planta de soplado que se encarga de la fabricación de envases y la inyección de tapas para la planta de aseo. Se realiza la automatización de celdas electrolíticas en planta de químicos para mejorar la eficiencia y el control ambiental.

En el año 2016 se da un salto de cambio organizacional mostrando la ampliación de capacidad operativa. Se muestran cambios tales como:

- Ampliación de capacidad operativa de la refinería en un 20%
- Inicia operaciones la producción de cloro – soda con tecnología membrana.
- Puesta en marcha de una nueva caldera de vapor para el año 2017, moderna y eficiente, que mejora la capacidad de autogeneración de energía.

En el año 2018: la Planta de Químicos, muestra el record histórico de producción mensual de cloro soda y sulfonación llevando a capacidad de diseño los equipos logrando un incremento del 14% frente al año anterior. Se da la implementación del sistema de seguridad de procesos basado en riesgo. La Planta de Sal, alcanza el record histórico de producción de refinerías con 328.385 toneladas al año.



Gráfico 2: La Historia – Línea del tiempo Fuente: www.brinsa.com.co

Fuente: www.brinsa.com.co



Gráfico 3: Ubicación Centro de producción y exportaciones Brinca - km 6 Vía Cajicá – Zipaquirá. Fuente: Archivos institucionales

3.1.2.1. Análisis de las áreas de la empresa

La empresa BRINSA S.A., en la planta Betania está organizada por varias áreas a saber:

Área de Producción: Es el área encargada de la transformación de los recursos o insumos en el producto final que llegara al cliente, por lo que su función es imprescindible para que el producto llegue en condiciones óptimas al consumidor; esta área de producción se encarga desde el principio del proceso de envasado, llenado, calibrado, peso, calidad, bodegaje entre otros aspectos. Se preocupa por utilizar materia prima de buena calidad pero se encuentra maquinaria y equipos obsoletos los cuales no permiten obtener un desarrollo de calidad; de igual manera se

encuentra que existe un alto número de proveedores comprometidos y competentes y se cuenta con un buen control de inventarios; es evidente las instalaciones de maquinaria mal ubicadas lo cual retrasa los procesos así como la existencia dificultosa para incrementar la capacidad productiva.

Área Administrativa: Integrada por la sección de Cartera, Gestión Humana, Facturación, Servicio al Cliente, Tecnología, Sistemas, Contabilidad, Tesorería y Suministros. Este departamento es el encargado de programar, organizar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros, así como los servicios generales que la dirección necesita para el desarrollo de sus funciones, dirigiendo y controlando las actividades relacionadas con proveedores, adquisición, almacenamiento, custodias, distribución e inventarios de los elementos, equipos y demás bienes necesarios para el funcionamiento de la compañía. Es el área encargada de direccionar los procesos organizacionales, pero se evidencia una falta de planificación de los mismos procesos propiciando desorganización en las áreas que controla, llevando a la duplicidad de funciones o a funciones poco claras ocasionando falta de control adecuado. La estructura organizacional con que se cuenta está acorde con los procesos, y cuentan con un excelente sistema de comunicación permitiendo el cumplimiento y obtención de objetivos claros y alcanzables.

Área Comercial: Es una de las importantes en la estructura de una organización, puesto que es la responsable de procurar la relación con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta; es decir, es la principal fuente de ingresos, sin ventas no hay negocio; el departamento comercial debe conocer los productos, fijar los objetivos, cuidar la calidad del producto o servicio, saber comunicarse con el cliente, seguimientos del proceso de ventas, solventar problemas, conocer las técnicas de comunicación, ser organizado y persuasivo. Tiene un alto control y dirección sobre las ventas al cliente final puesto que se cuenta con información sobre clientes disponibles permitiendo la capacidad de entrega directa. Se nota poca experiencia en mercado directo lo que se complementa al contar con un equipo de personal insuficiente.

Área Administración Comercial: Es el área encargada de administrar y aprobar los descuentos comerciales, liquidación de planes comerciales, listas de precios, promocionales, validación de las respectivas facturación de acuerdo al canal de ventas. En esta área se cuenta con personal calificado para los procesos, los cuales cuentan con una visión clara de los objetivos lo cual se trunca en la mayoría de las veces porque el ingreso de los recursos económicos es débil así como un débil enfoque de mercado por no manejar una información contable oportuna.

Área de Mercadeo: Es la encargada de analizar la competencia; identifica posibles mercados detectando su ubicación, público objetivo, volumen de ventas, participación en el mercado, experiencia en el mercado, capacidades, recursos, principales estrategias, ventajas competitivas y conocimiento del comportamiento del cliente. De igual manera en esta área se encuentra personal competente preocupado por el producto y por el servicio que se presta para que éste, sea adecuado y pueda llegar de manera óptima al consumidor final. Este departamento tiene como responsabilidad la investigación el desarrollo y la implementación de estrategias para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos, sea de ventas o simplemente posicionamiento de la marca.

Es un área la cual se encarga de mantener una imagen positiva ante los consumidores, puesto que presta una excelente atención al cliente, contando además con estrategias y mecanismos de promoción y publicidad efectivos. No se cuenta con investigaciones de mercado frecuentes que permita permear el mercado para ampliar la producción y conseguir nuevos nichos de mercado, de tal manera que esta debilidad contribuye a que la brecha existente en la deficiencia de falta de canales de distribución sea cada días más amplia, ocasionando una incapacidad de crecimiento continuo por la falta de innovación debido al desconocimiento de un mercado futuro.

Área Seguridad en el Trabajo: El objetivo principal de esta área es la promoción y el mantenimiento del más alto grado de seguridad y salud en el trabajo según la organización internacional del trabajo (OIT), la seguridad y salud laboral abarca el bienestar social, mental, y físico de los trabajadores, incluyendo por tanto a la persona en todo su ser. El área valora los

requerimientos legales en materia de seguridad social y mantiene una estrecha relación con todas las áreas y gerencia en general lo cual requieren servicios del proceso de seguridad en el trabajo; todo ello conducente a prevenir el riesgo y enfermedades laborales. No obstante los puntos ecológicos nos son suficientes y se hace mal uso de los mismos; no se prioriza la implementación de la documentación asociada a los componentes del programa de seguridad y salud en el trabajo.

MISION

Ser la mejor alternativa en el mercado con excelente servicio y completa satisfacción del cliente por medio de la calidad total que comprende ingeniería, efectividad, transparencia al cliente, seguridad, respaldo y compromiso social ser una organización abierta a las observaciones de nuestros clientes, y así buscar la excelencia como objetivo que nos distinga sobre los otros proveedores y potenciales competidores. (Tomada de los archivos de la empresa)

VISIÓN

Con nuestros valores estratégicos y con el involucramiento del equipo de trabajo de BRINSA S.A. es una organización que está enfocada en proporcionar mejor calidad de vida a nuestros empleados con un ambiente seguro de trabajo. Trabajamos en ser los mejores en el mercado pensado siempre en la satisfacción del cliente, mediante la mejor calidad y precios en nuestros productos. (Tomada de los archivos de la empresa)



Figura 9: Organigrama Brinsa Fuente: Archivos de la Empresa

Tabla 1.

Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Avances tecnológico en materia de maquinarias y equipos de producción.	A1. Nuevos productos similares de empresas competidoras en el mercado.
O2. Avances tecnológicos en el ámbito de la comunicación y los procesos de distribución.	A2. Políticas Fiscales que asfixian los flujos de Caja de entidades privadas.
O3. Políticas gubernamentales que permiten realizar alianzas interinstitucionales	A3. Crisis Económica generalizada y disminución de ingresos en los hogares.
O4. Apertura económica	A4. Aumento de productos similares ingresando al país de contrabando.
O5. Instituciones de Educación Superior ofreciendo programas en el área de logística, administración y mercadeo.	A5. Situación ambiental y mal manejo de recursos de infraestructura vial en el país.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Buenas estrategias de promoción y	D1. Reducción de las zonas rurales

publicidad .	pertenecientes a la estructura ecológica que impiden ampliar la zona urbana.
F2. Ubicación estratégica y conectividad con la capital y municipios vecinos.	D2. Dependencia de la ciudad capital, para el acceso al servicio de acueducto y alcantarillado.
F3. Imagen positiva y confiable entre los consumidores.	D3. Deficiencia en los canales de distribución de la producción.
F4. Generación de empleo a las personas de municipio cercanos al área de ubicación de la empresa.	D4. Maquinarias obsoletas que impiden la ampliación de capacidad productiva.
F5. Alto sentido de pertenencia en los empleados.	D5. Falta de planificación en los procesos administrativos.

FUENTE: Resultados de la Investigación

Capítulo 4. Análisis e interpretación de los resultados

4. Análisis e interpretación de los resultados

4.1. Análisis de la información

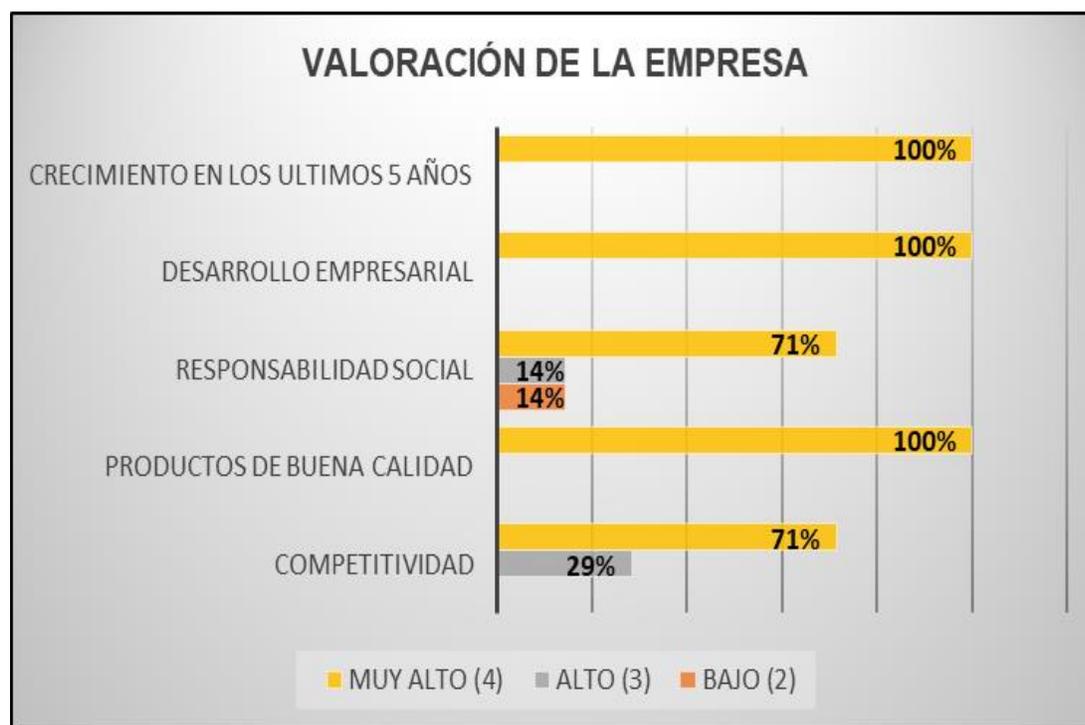
A continuación, se llevara a cabo el análisis de los resultados obtenidos luego de aplicar los instrumentos diseñados para recolectar la información necesaria e identificar aspectos de desarrollo organizacional en la empresa BRINSA.

A. Valoración de la empresa.

1. ¿Cómo valora Usted a su empresa, de acuerdo con las siguientes características?

(Califique de 1 a 4, donde 1 es la calificación más baja y 4 la calificación más alta.)

CARACTERÍSTICAS	Valoración (Marque una sola opción)			
	1	2	3	4
a. Competitividad				
c. Productos de buena calidad				
d. Responsabilidad social				
e. Desarrollo empresarial				
f. Crecimiento en los últimos 5 años				



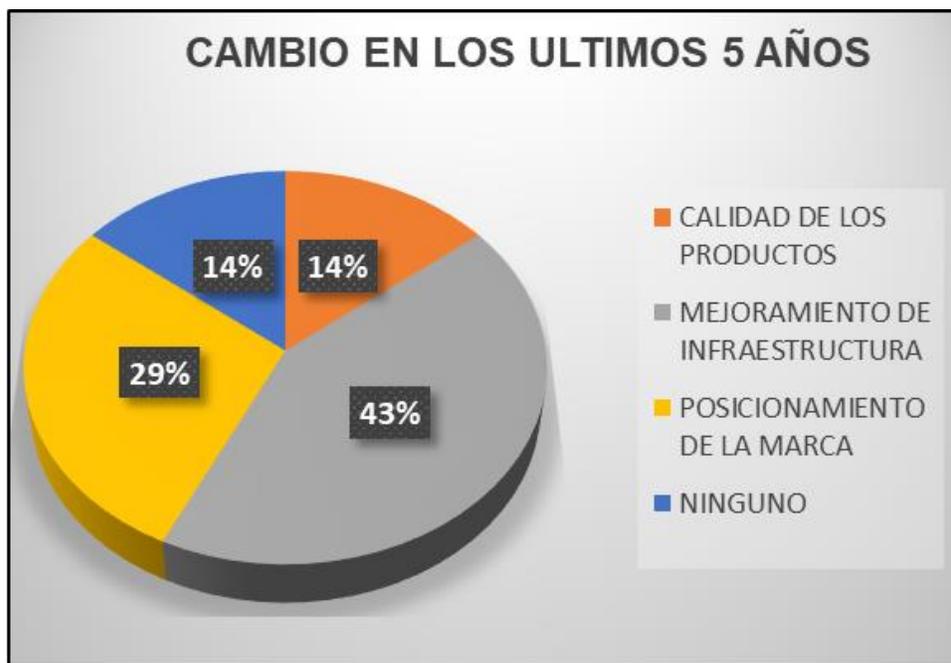
Fuente: Elaboración Propia

Según la gráfica anterior, la mayoría de los encuestados tienen una alta valoración de la empresa, tanto en términos de competitividad, de su desarrollo empresarial, de la calidad de sus productos y de su crecimiento en los últimos 5 años. Sin embargo, en cuanto a responsabilidad social, presenta una valoración alta pero no del todo satisfactoria.

En términos generales los encuestados se encuentran satisfechos con el crecimiento que la empresa ha tenido en los últimos 5 años. Del mismo modo se evidencia la unanimidad en cuanto al desarrollo empresarial que la compañía ha presentado, la apuesta por desarrollar y ofrecer productos de excelente calidad, y por alcanzar un alto nivel de competitividad dentro del mercado. Todos estos, aspectos que se constituyen en eventos de cambio importantes.

2. ¿Considera Usted que la empresa Brinsa S.A., sede Betania, en los últimos 5 años ha mostrado un cambio significativo permitiéndole colocarse entre los primeros puestos de las empresas con la misma actividad?

De las 7 personas encuestadas 6 respondieron que SI y la otra persona respondió que NO. A continuación se relaciona los cambios significativos que indicaron los encuestados:



Fuente: Elaboración Propia

Los encuestados coinciden en que efectivamente la empresa Brinsa S.A., ha presentado cambios significativos en los últimos 5 años. Y que dichos cambios están relacionados con el mejoramiento en la calidad de sus productos con un puntaje del 14%, a nivel de infraestructura con un 43% y posicionamiento de la marca con un 29%. Estos cambios, según las respuestas obtenidas, le han permitido a la empresa colocarse dentro de los primeros lugares de las compañías con la misma actividad.

Eventos de Cambio

1. ¿De los procesos significativos que se han desarrollado en esta empresa, cuales considera usted que han permanecido y contribuido para que la empresa sea competitiva?



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a estos resultados, es evidente que la calidad de los productos y los precios han sido aspectos claves para que la empresa mantenga y aumente su nivel competitivo dentro del mercado, con un puntaje de 36% y 22% respectivamente. El posicionamiento de la marca puede atribuirse como un resultado de la consolidación de los dos aspectos antes mencionados. También podemos ver que el aspecto logístico, la atención directa al cliente y el respaldo de la compañía son ingredientes que se combinan para aportar al nivel competitivo de la organización.

2. ¿Desde su experiencia, considera que es importante innovar en los procesos para generar un cambio significativo?

Nota: de las 7 personas encuestadas todas respondieron que SI. En la siguiente grafica se muestran los aspectos por los cuales es importante la innovación:

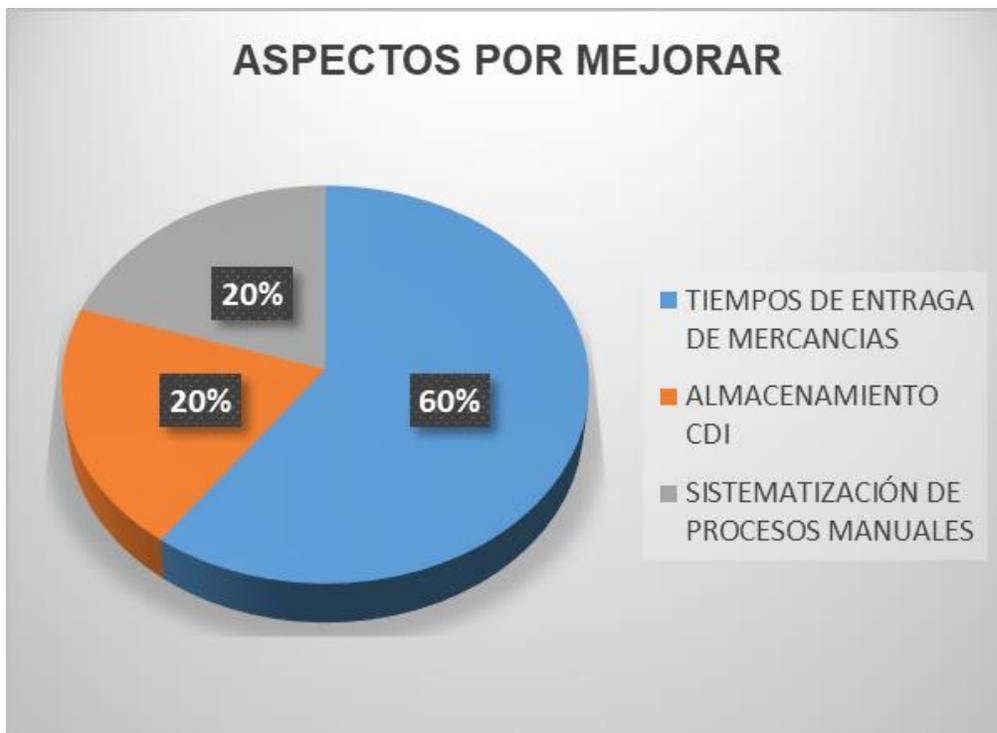


Fuente: Elaboración Propia

La innovación es considerada como un factor muy importante para los encuestados, ya que para ellos esto significa mejorar el portafolio de los productos, optimizar los procesos, satisfacer cada vez más al cliente, y alcanzar mayores niveles de competitividad. Se observa que ven la innovación como una herramienta clave para satisfacer las expectativas del cliente y para la mejora sustancial de los procesos.

3. ¿Conoce algunos factores en su área de producción, los cuales le gustaría fueran cambiados porque los considera débiles?

Nota: Todos los encuestados (7) respondieron que SI. A continuación los factores que consideraron se deben mejorar:



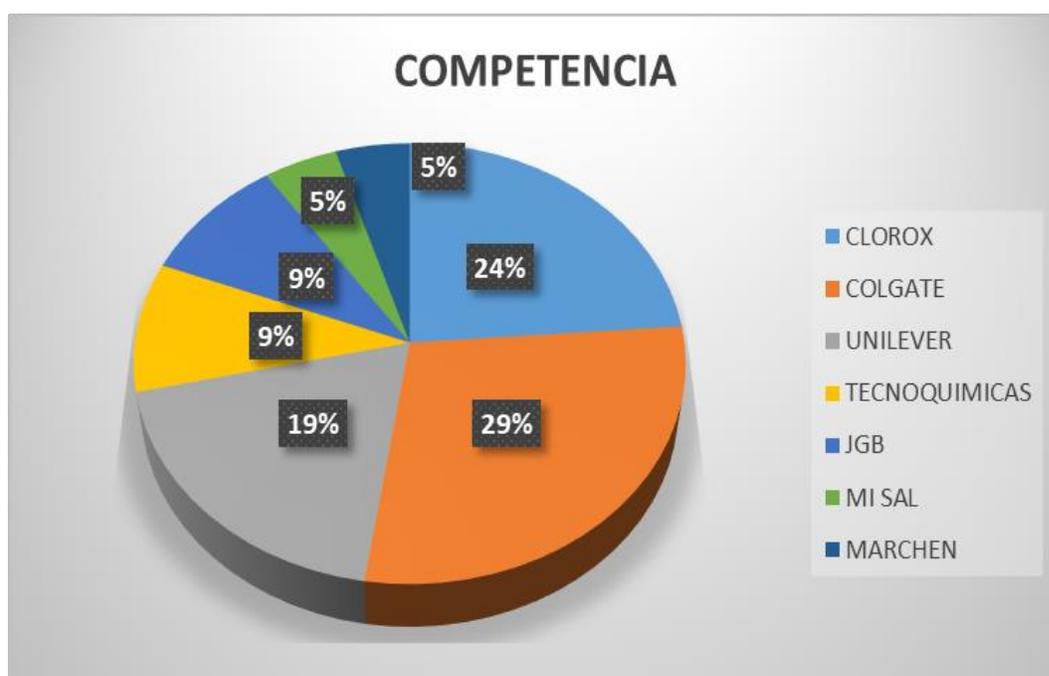
Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos en esta estadística, señalan claramente que existe una alta necesidad de mejorar los tiempos de entrega de mercancías, factor que constituye el 60% de las respuestas dadas por los encuestados. Aunado a esto, en términos generales, y como una posible solución al problema en los tiempos de entrega, se resalta la importancia de ampliar la capacidad de almacenamiento con un 20% y la automatización de los procesos que en la actualidad se realizan de forma manual (20%).

4. ¿Conoce algunos factores en su área de producción, los cuales le gustaría se fortalecieran porque los considera puntos fuertes?

Nota: Las 7 personas encuestadas respondieron que SI. Sin embargo solo una señaló la calidad de los productos como un punto fuerte y que se debe seguir fortaleciendo.

5. ¿Qué otras empresas en la región, de la misma actividad conoce usted, las cuales considere sean competencia para su empresa?

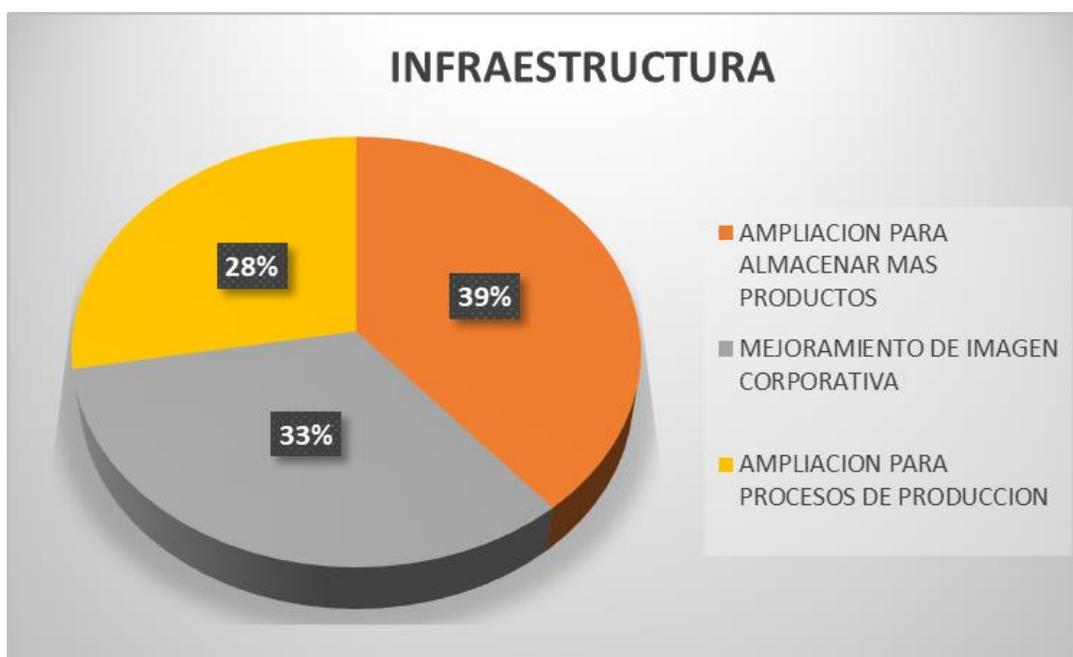


Fuente: Elaboración Propia

Esta estadística nos muestra la percepción de los encuestados respecto a las empresas que consideran como una competencia para Brinsa S.A. Dentro de las mencionadas se posicionan como principales competidores a Clorox con un 24%, Colgate con un 29% y Unilever con un 19%. Así mismo, dentro de un nivel menos competitivo, se encuentran Tecno Químicas y JGB con un 9% cada una; Marchen y Mi Sal con un 5% cada una. Es así, como la empresa Colgate queda como la principal competencia para la empresa objeto de estudio, según los encuestados.

6. ¿Considera que la infraestructura física y tecnológica de la empresa Brinsa S.A., sede Betania, Km 4 vía Cajicá – Zipaquirá, merece ser ampliada o reestructurada?

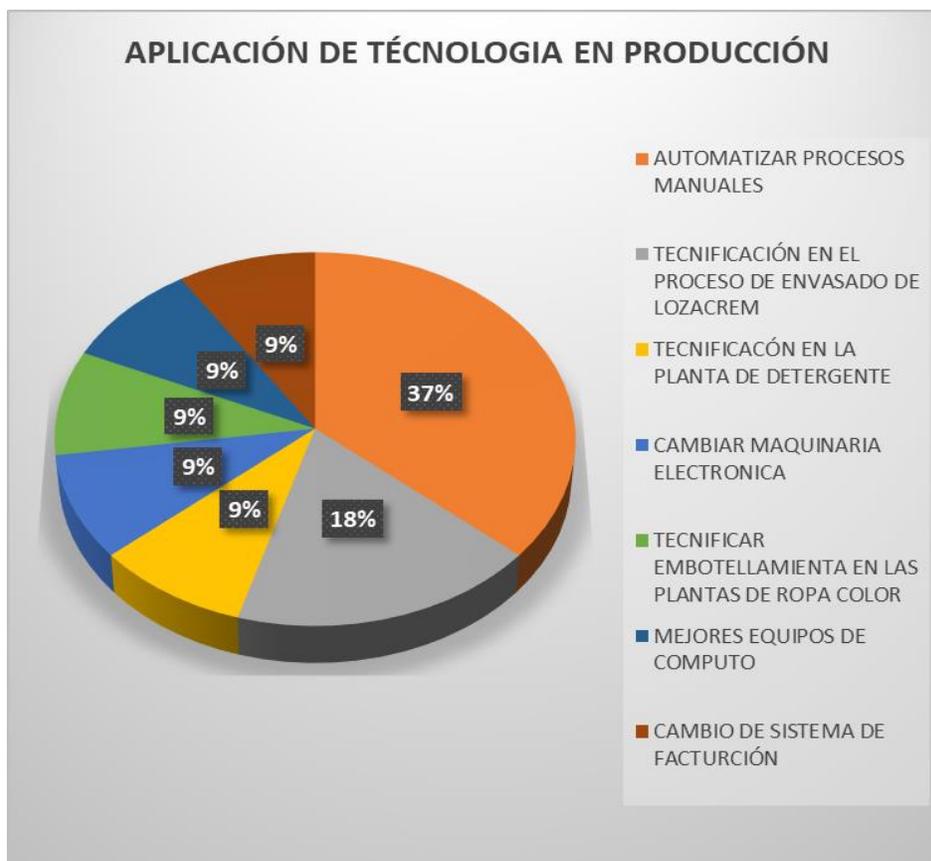
De las 7 personas encuestadas todas respondieron que SI. Los siguientes son los aspectos que se deben reestructurar o ampliar y por qué:



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a estos resultados estadísticos, se observa que la infraestructura física y tecnológica de la empresa Brinsa S.A., sede Betania, Km 4 vía Cajicá – Zipaquirá, merece ser ampliada o reestructurada. Esto permitiría almacenar mayor cantidad de productos (39%), e incrementar la producción (28%). El aspecto de mejorar la imagen corporativa (33%) lo relacionan los encuestados con la falta de puntualidad en los tiempos de entrega, lo que perjudica la imagen que los clientes tengan o se puedan formar de la compañía.

7. ¿Qué cambios de tipo tecnológico cree usted deberían ser implementados en el área de producción?



Fuente: Elaboración Propia

Según esta estadística, los encuestados coinciden significativamente en que uno de los cambios tecnológicos más importantes que se podría implementar en la empresa Brinsa S.A., sede Betania, Km 4 vía Cajicá – Zipaquirá, está relacionado con la automatización de los procesos. Mencionan cambios específicos como: tecnificación del proceso de envasado de Lozacrem, en la planta de detergente y en las plantas de ropa color. Así mismo aspectos técnicos como mejores equipos de cómputo y cambio del sistema de facturación.

4.2. Dofa Cruzada

Consecuente con el Objetivo específico 2: “Analizar la información obtenida mediante la elaboración de la matriz DOFA, para la fundamentación en la toma de decisiones que permita la

formulación de las estrategias viables para la implementación de posibles cambios transaccionales”, surgen varios tipos de estrategias.

De acuerdo a lo anterior se construye la DOFRA CRUZADA, la cual se presenta de la siguiente manera:

Tabla No 2.

Matriz DOFA Cruzada

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
F2: O2: Implementar procesos de capacidad instalada sumada a la capacidad de desarrollo que permitan potencializar los canales de comunicación.	D4: O1: Formular un plan de cambio de maquinaria improductiva, aprovechando los avances tecnológicos en materia de maquinaria y equipos de producción de última tecnología, para la planeación de compra de estos elementos a un mediano plazo en pro de obtener un mejoramiento den la capacidad productiva.
F3:O3: Realizar alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales y privadas, en pro de extender los productos a mercados internacionales aprovechando el posicionamiento de la marca, imagen y confiabilidad de los clientes.	D2:O3: Firmar convenios interinstitucionales con empresas del sector estatal aprovechando las políticas existentes, las cuales contribuyan a la obtención de un óptimo servicio de acueducto y alcantarillado.
F5:O5: Diseñar un plan de capacitación en área de logística y mercadeo teniendo en cuenta el alto grado de pertenencia de los empleados en aras de aprovechar el capital humano tendiente a contribuir en eventos de cambios transaccional y transformacional conducentes a disminuir las brechas existentes.	D5:O5: Aprovechar a través de capacitación y alianzas estratégicas con instituciones de educación superior para la implementación de un proceso de planificación tendiente al mejoramiento continuo de los procesos organizacionales de la empresa.
ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
F1:A1: Potencializar los mecanismos de promoción y publicidad aprovechando la tecnología vigente, para realizar campañas masivas publicitando los productos estrella	D3:A5: Aprovechar el espacio de ubicación de la fábrica, ampliando la planta de Producción, de tal manera que los procesos se optimicen en pro de

<p>y los no muy conocidos en tanto que se logre penetrar el mercado dando a conocer todos los productos para ocasionar un bloqueo de productos similares en el mercado.</p>	<p>implementar nuevos y eficientes canales de distribución de producción con miras a contrarrestar los desastres ecológicos sin que afecten la producción cuando estos sucedan.</p>
<p>F2:A5: Contrarrestar los problemas ambientales que influyen en la destrucción de las vías tanto por problemas naturales o por problemas de ética, aprovechando la ubicación estratégica que tiene la planta Betania con la capital del país y municipios cercanos de tal manera que implementando mesas de trabajo entre los entes gubernamentales y personal de la empresa se pueda lograr un infraestructura óptima que beneficie tanto a los procesos de la planta como a los mismos municipios aledaños.</p>	<p>D5:A3: Con la ayuda de instituciones de educación superior, el estado y la voluntad política al interior de la empresa, realizar alianzas estratégicas en pro de maximizar los procesos de planificación administrativa; de tal manera que no cause traumatismo publicitario en la imagen de los productos al llegar al consumidor final, si se tiene en cuenta que los productos llegan a un mercado selecto donde la población no cuenta con altos ingresos en los hogares.</p>

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 5. Modelo de Desarrollo Organizacional promovido por un cambio transaccional

5. El Cambio Transaccional en la empresa BRINSA S.A. Sede Betania.

5.1. Análisis General de la información recolectada

Teniendo en cuenta lo propuesto en el objetivo específico 3, donde se pretende, “*Diseñar un modelo de desarrollo organizacional conducente a la promoción de un cambio transaccional, con miras a la optimización de los procedimientos de producción, estructura física y de clima organizacional*”, se hace un análisis general el cual conduce a la definición de estrategias tendientes a la implementación de procesos que bien analizados conducen al modelo de un cambio transaccional.

Como aspectos relevantes, podemos mencionar lo siguiente:

La empresa Brinsa S.A., sede Betania, Km 4 vía Cajicá – Zipaquirá ha crecido en los últimos 5 años; ha incrementado su nivel competitivo, ha desarrollado productos de calidad y se encuentra bastante posicionada dentro del mercado. Uno de sus pilares es la innovación, la cual ha consistido mayormente en convertir un commodity como la sal en algo tan versátil y multifacético, para diferentes usos, con lo cual ha ganado de forma meritoria un importante lugar dentro del mercado nacional. Esto, aunado a otros factores como la calidad y los precios, nos permite hablar de un desarrollo empresarial constante.

Del mismo modo, vemos que uno de los cambios más significativos está relacionado con el mejoramiento de la infraestructura, sin embargo, al parecer esta se queda corta a la hora de atender de forma satisfactoria la alta demanda de sus clientes. En este sentido, y quizás como posible solución a este aspecto, se requiere automatizar algunos procesos y la ampliación de la capacidad productiva y de almacenamiento. En cuanto a la importancia que tiene la innovación, esta se ubica en función del mejoramiento de los procesos y la satisfacción del cliente.

Ahora bien, tratándose esta investigación sobre el desarrollo organizacional y el cambio, se plantea lo siguiente: las personas entrevistadas fueron agentes claves, desde cargos como impulsores(as) hasta de nivel administrativo, de tal modo que se pudo obtener una visión de los aspectos positivos y negativos de la Planta sede Betania, Km 4 vía Cajicá – Zipaquirá. Por lo tanto, la percepción de estos sobre la empresa nos permite construir el camino para una intervención adecuada y la formulación de estrategias de desarrollo organizacional convenientes.

Teniendo en cuenta la definición del D.O, dada por Alejandro Guzmán e la Garza (2009), donde señala que este abarca el estudio de procesos sociales que se dan al interior de una organización y el cual tiene como objetivo ayudar a sus miembros a identificar obstáculos que impiden la eficacia que puede alcanzar el grupo y a partir de allí tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones influyendo significativamente en el logro de los objetivos empresariales, podemos decir que estos rescatan de la compañía la calidad de los productos, la posición y confiabilidad de la marca (aspectos positivos). Sin embargo, uno de los aspectos críticos que se observaron está relacionado con los tiempos de entrega de mercancía. Se nota inconformismo entre los empleados ya que existe demora en los procesos de entrega de mercancías, ocasionando malestar interno y una desmotivación al momento de comunicar los cambios.

En este orden de ideas, alguna de las claves para la adecuada implementación del D.O., en una organización, tienen que ver con ofrecer un cálido ambiente al colaborador, y poseer una estructura interna fluida para comunicar los inconvenientes de forma efectiva. Los empleados al experimentar esta situación asumen una posición de inconformismo y por lo tanto, se genera un ambiente de desmotivación y esto finalmente afecta los objetivos empresariales.

5.2. Cambio Transaccional

Hablar de cambio transaccional se piensa en la organización como un todo, el cual genera desarrollo basado en acciones conducentes al mejoramiento continuo; no sin antes detenerse a pensar que para generar cambio transaccional se necesita identificar líderes que apunten a un

liderazgo transaccional orientado hacia el cambio en las organizaciones las cuales se entienden como sistemas complejos; los dos liderazgos y el cambio transaccional están más acorde con esta nueva perspectiva teniendo en cuenta que una de sus características fundamentales es la de promover el desarrollo de competencias en la organización tendiente a un cambio organizacional de acuerdo a lo expresado por Seideman & Mc Cauley (2011).

Revisando los conceptos sobre cambio transformacional se encuentra que éste propicia cambio en la perspectiva de los colaboradores, motivando e inspirando a los líderes transaccionales para que permitan a los subordinados cumplir con las orientadas dadas. Para Bass & Riggio (2006), la visión tradicional del cambio aclara en parte los comportamientos del liderazgo transaccional; los autores reafirman que el estilo instruccional y directivo tiende a ser más funcional. Tomando los paradigmas tradicionales se analiza los comportamientos esperados teniendo como base la búsqueda de la eficiencia mediante la maximización del riesgo.

En términos de implementación de un modelo de cambio transaccional se deben definir estrategias que conduzcan al mejoramiento continuo de la empresa, en aras de potencializar los recursos tendientes a la implementación de procesos y nuevas estructuras aprovechando el despliegue de las nuevas herramientas tecnológicas.

Todo lo anterior conlleva a la implementación de un Modelo de Desarrollo Organizacional promovido por un cambio transaccional, donde los elementos que integran el cambio transaccional sean factores dinamizadores para la implementación de un verdadero cambio en pro de un desarrollo que contribuya a que la empresa sea cada día más competitiva y generadora de productos con calidad. Se plantean varias estrategias propiciadoras de cambio transaccional las cuales bien implementadas se convertirán en acciones de desarrollo. Estas estrategias fueron formuladas en el cruce de la Matriz DOFA donde se hizo un análisis de acuerdo a la información recolectada dando origen a la propuesta que se hace en este estudio.

a. Posicionamiento basado en la potencialización del mercadeo

Potencializar los mecanismos de promoción y publicidad aprovechando la tecnología vigente, para realizar campañas masivas publicitando los productos estrella y los no muy conocidos en tanto que se logre penetrar el mercado dando a conocer todos los productos para ocasionar un bloqueo de productos similares en el mercado: Al hablar de posicionamiento y refiriendo el postulado del marketing moderno, se enuncia la cuarta herramienta del marketing mix, el cual incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren" (Kotler, Cámara, Grande, & Cruz, 2000, p. 98).

Teniendo en cuenta que la misma es una actividad básica de mercadeo, lo primero que se necesita es fortalecer los procesos del departamento de mercadeo a través del cual se desarrollen procesos de marketing dirigidos a comunicar los beneficios institucionales y atender las sugerencias de la comunidad en torno al crecimiento y apropiación de los principios misionales.

- Aprovechar el reconocimiento organizacional y los elementos que contribuyen al reconocimiento
 - Proponer mecanismos de para la proyección y penetración de nuevos mercados.
 - Aprovechar las fuentes de reconocimiento para promocionar la institución en el contexto internacional.
 - Mantener contacto con clientes activos y potenciales a través de los medios de comunicación y redes sociales.
 - Establecer estrategias para promocionar los productos estrella y aquellos que no alcanzan un alto reconocimiento resaltando el prestigio, la experiencia y la credibilidad de la empresa.
 - Establecer convenios interinstitucionales con empresas nacionales e internacionales.
 - Aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación para resaltar la imagen institucional y los logros obtenidos en materia de reconocimiento.

b. Ampliación de la capacidad instalada y organización de nuevos canales de distribución

Implementar procesos de capacidad instalada sumada a la capacidad de desarrollo que permitan potencializar los canales de comunicación: De acuerdo a los resultados obtenidos en la información recolectada, se encontró que la infraestructura física y tecnológica de la empresa Brinsa S.A., sede Betania, Km 4 vía Cajicá – Zipaquirá, merece ser ampliada o reestructurada, pero en el área de producción. Esto permitiría almacenar mayor cantidad de productos evidenciado en un nivel de respuestas del 39%, e incrementar la producción buscando mayor posicionamiento lo cual fue manifestado por el 28% de los encuestados. El aspecto de mejorar la imagen corporativa fue algo que llamó la atención pues se desdibuja por la falta de canales de distribución, donde para un 33% merece prestar atención a esta parte, en tanto que lo relacionan los encuestados con la falta de puntualidad en los tiempos de entrega, lo que perjudica la imagen que los clientes tengan o se puedan formar de la compañía.

Con relación al mejoramiento de la Infraestructura, ésta es actualmente una prioridad para la empresa, traerá consigo ciertos beneficios como la modernización y el crecimiento de la misma, garantizando el aumento de la capacidad instalada y mejorando el perfil competitivo de la empresa frente a otras representativas en el gremio.

Se plantea la creación de una CDN (*Content Delivery Network*) o Red de Distribución e español, donde se almacene gran cantidad de productos de forma que sea posible tener una capacidad instalada disponible la cual permita la entrega de pedidos fluidos de manera eficiente. El CDN permite obtener mayor capacidad de almacenamiento de los productos fabricados fortaleciendo la distribución y rotación de mercancías; de esta manera la empresa podrá tener mayor cubrimiento en inventarios de los clientes, coadyuvando con la posición en el mercado y la competitividad con las demás marcas presentes en el mismo mercado.

Aprovechar el espacio de ubicación de la fábrica, ampliando la planta de Producción, de tal manera que los procesos se optimicen en pro de implementar nuevos y eficientes canales de distribución de producción con miras a contrarrestar los desastres ecológicos sin que afecten la

producción cuando estos sucedan: Para ello se plantea una reorganización de la distribución de los espacios actuales en la planta. De igual manera se plantea construir un área nueva destinada a almacenamiento de productos para el CDN funciones efectivamente. Es necesario revisar los planos existentes y hacer un ajuste a la parte financiera teniendo en cuenta los excedentes. Esta es una acción a mediano plazo que no supere los tres años.

c. Capacitar a los empleados sobre los mecanismos, alcances beneficios y procedimientos del área logística.

Diseñar un plan de capacitación en área de logística y mercadeo teniendo en cuenta el alto grado de pertenencia de los empleados en aras de aprovechar el capital humano tendiente a contribuir en eventos de cambios transaccional y transformacional conducentes a disminuir las brechas existentes: El diagnóstico de Desarrollo Organizacional, permitió identificar una debilidad en el hecho que los empleados no tienen un amplio conocimiento en esta área, por lo que es necesario en este punto desarrollar capacitaciones orientadas al fortalecimiento de una Cultura sobre el desarrollo logístico aprovechando el alto sentido de pertenencia de parte de los empleados.

Aprovechar a través de capacitación y alianzas estratégicas con instituciones de educación superior para la implementación de un proceso de planificación tendiente al mejoramiento continuo de los procesos organizacionales de la empresa: Las capacitaciones son importantes y se debe aprovechar todos los espacios. Se encontró debilidad en la planificación de los procesos. Para ello se sugiere hacer convenios con instituciones de educación superior para aprovechar las capacitaciones en las áreas más débiles y notorias como es el caso de la planificación, teniendo en cuenta que se propone la ampliación de la capacitación instalada.

Formular un plan de cambio de maquinaria improductiva, aprovechando los avances tecnológicos en materia de maquinaria y equipos de producción de última tecnología, para la planeación de compra de estos elementos a un mediano plazo en pro de obtener un mejoramiento den la capacidad productiva: Fue notorio en el diagnóstico la necesidad de hacer

un cambio en la maquinaria improductiva. Si se realizará un cambio en la capacidad instalada la producción se incrementará, y es necesario contar con maquinarias de producción que estén a tono con los avances tecnológicos. De esta manera se cumplirá con los procesos establecidos y se podrá contar con un alto stock de mercancía en los lugares dispuestos para ello.

De igual manera se sugiere que este trabajo sea socializado con los directivos de la planta para exponer todas las estrategias formuladas de tal manera que los cambios transaccionales se implementen en pro de un alto desarrollo en la organización.

6. Conclusiones

El estudio se realizó con una población objeto de estudio tomando la empresa Brinsa S.A, sede Betania ubicada en el Km 4 vía Cajicá – Zipaquirá; se dio cumplimiento al objetivo general el cual se basó en el análisis de los procesos de cambio experimentados en la empresa Brinsa S.A., sede Betania ubicada en el Km 4 vía Cajicá – Zipaquirá, apoyados en un diagnóstico, evaluando los factores internos y externos que permitieron la formulación de estrategias tendientes a la implementación de un modelo de desarrollo organizacional que promueva un cambio transaccional.

El diagnóstico fue realizado analizando el sector externo y la parte interna de la empresa, tomando como base el método PESTEL para el sector externo, a partir del cual se pueden obtener las principales Oportunidades y Amenazas, detectando la aparición de productos similares en el mercado proveniente de empresas nacionales; de igual manera se detectó el aumento de productos similares ingresando al país de contrabando. Se hace un análisis de las áreas existentes en la planta detectando las debilidades y las fortalezas. Este análisis contribuye al mejoramiento de la eficiencia y al logro de los Objetivos Institucionales.

Todo lo anterior da como resultado el cumplimiento de los objetivos específicos formulados como fueron: la realización de un diagnóstico general que permitiera evaluar los factores internos y externos de la empresa BRINSA S.A., evidenciando los eventos de cambio que han influido en los procesos realizados. De igual manera se analizó la información obtenida mediante la aplicación de la matriz DOFA, para la fundamentación en la toma de decisiones la cual permitió la formulación de las estrategias viables para la implementación de posibles cambios transaccionales. De esta manera se dio cumplimiento a los dos primeros objetivos específicos los cuales fueron necesarios para dar cumplimiento al tercer objetivo el cual se basó en el diseño de un modelo de desarrollo organizacional conducente a la promoción

de un cambio transaccional, con miras a la optimización de los procedimientos de producción, estructura física y de clima organizacional.

7. Recomendaciones

Con respecto al Desarrollo Organizacional, vale la pena aclarar que este tipo de tareas pretende coordinar el discurso de pensar y actuar, una misión muy necesaria que requiere de actores comprometidos con fuerzas impulsadoras de la efectividad y competitividad en la Institución, por tal razón luego de realizado el diagnóstico de la empresa a fin de dinamizar los procesos administrativos y de producción se sugiere propiciar un cambio cultural y estructural por lo cual se recomienda analizar las variables encontradas en la realización de la matriz DOFA donde se pudo detectar deficiencia en los canales de distribución de la producción, maquinarias obsoletas que impiden la ampliación de capacidad productiva, la falta de planificación en los procesos administrativos. Fue notoria la fortaleza en el alto sentido de pertenencia de los empleados, así como contar con una ubicación estratégica y conectividad con la capital y municipios vecinos. Algo que llamó la atención son las excelentes estrategias de promoción y publicidad.

Todo lo anterior motiva al equipo a recomendar a los directivos a implementar las estrategias planteadas y a realizar un análisis en el modelo de desarrollo organizacional propiciando un cambio transaccional donde las estrategias son la clave del proceso. Con la implementación de estas estrategias es mucho más fácil obtener un cambio transaccional el cual redundará en un alto desarrollo organizacional donde la empresa se catapultará y tendrá un alto reconocimiento nacional e internacional, llevando sus productos a ser los número uno en un mercado globalizado.

Referencias Bibliográficas

Arano, R. Delfín L. Escudero, J. (2014). *El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones*. Universidad de Veracruzana. Veracruz.

Arjonilla, S. Y Medina, J. (2005). Empresa Virtual. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*. 31, 9-20.

Audirac, C. (2000). *Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.

Barón, M. (2006) Análisis de las experiencias de dos organizaciones en su objetivo de incorporar la dimensión del manejo de conflictos en la cultura organizacional Tesis Universidad de los Andes Facultad de Administración.

Bennis G. (1973). *Desarrollo Organizacional, Su Naturaleza, sus Orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo Interamericana.

Beckard, Richard, et al, (1988), *Transiciones organizacionales*, Editorial Addison Wesley Iberoamericana, México D.F.

Bennis, Warren, 1973, *Desarrollo organizacional*, Editorial Fondo Educativo Interamericano, México D.F.

Climent, V. C. (2016). *Diccionario empresarial*. Recuperado de http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjyMTtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoATU0z-TUAAAA=WKE

De Faria, M. (2004). *Desarrollo Organizacional enfoque integral*. México: Limusa, S.A.

De León, V. (2000). *Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.

Ferrer, L. (2003). *Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.

Franco, Z. (mayo de 2013). *Elaboracion de un instrumento para medir la resistencia al cambio y clima organizacional en directivos y cuerpos de supervision*. Recuperado el 15 de enero de 2014 de Tesis del sistema bibliotecario de la UNAM: <http://132.248.9.195/pd2007/0616751/Index.html>

Perdomo-Charry, G. Rosas-Castro J. A. y Murillo-Vargas, G. (2014). *Análisis del cambio organizacional e institucional: caso CREAME (1996-2010), en Medellín, Colombia*. *Cuadernos de Administración*, 30 (51). Universidad del Valle.

González, A. (julio de 2012). *Formación de equipos de trabajo autodirigidos como propuesta para disminuir la resistencia al cambio en personal de salud sindicalizado*. Obtenido de Tesis del Sistema Bibliotecario de la UNAM: <http://132.248.9.195/ptd2012/agosto/094128420/Index.html>

Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones una introducción al comportamiento organizacional*. Brasil: Prentice Hall.

Lawrence - Lorsch "Desarrollo de Organizaciones: Diagnostico y Acción". Fondo Educativo Interamericano

Lewin, Kurt. (1988). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona.

López, E. (2004). *Causas de la resistencia al cambio en las organizaciones*. Recuperado el 10 de enero de 2014 (Tesis de grado) UNAM. Recuperado <http://oreon.dgbiblio.unam.mx:8991/F/MHE7HL9Q4SBMG7EGT9GPMRY6FQL4VGX>

PQCIQ7LJ74GF2UYUCCR-09688?func=full-set-
set&set_number=499614&set_entry=000008&format=999.

Montaña R. y Torres R. (2015): “Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero”. (Tesis de Grado de Maestría). Universidad del Rosario

Morgan, Garet, 2001, *Imágenes De La Organización*, Editorial Alfa Omega, México D.F. 16

MOTTA, PAULO ROBERTO, 200019, *Transformación organizacional*, Editorial Alfaomega, Bogotá D.C.

Partin “*Perspectivas del Desarrollo Organizacional*”. Fondo Educativo Interamericano

Robins, P. (1992). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

R. Beckhard; “*Desarrollo Organizacional*”; *Estrategias y Modelos*. Fondo Educativo Interamericano S.A.

Real Academia Española. (5 de noviembre de 2001). *Diccionario de la lengua española*, 22ª. Recuperado el 13 de enero de 2014 de <http://www.rae.es/>.

Rojas de Francisco Laura; Bejarano Botero Luis Mauricio; Marín Valencia Carlos Fernando, denominado “Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios”. *AD-minister*, núm. 29, julio-diciembre, 2016, pp. 121-146. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia

Seidman, W., & Mc Cauley, M. (2011). *Transformational Leadership in a Transactional World*. *Organization Development Practitioner*, 43 (2), 46-51.

Wendell L. French - Cecil H. Bell, JR; “Desarrollo Organizacional”. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Editorial: Prentice-Hall Hispanoamericana

Zemmelman, H. (1997). Conocimiento y sujetos Sociales. México, D.F.: El Colegio de México.

Anexos

ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL DE PRODUCCIÓN

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DINAMIZADOR DEL CAMBIO. CASO EMPRESA BRINSA S.A. BOGOTÁ.

Abril y Mayo de 2019

Estimado participante:

Reciba un cordial saludo:

Le solicitamos muy cordialmente su colaboración en el diligenciamiento de la siguiente encuesta cuyo objetivo es obtener información sobre la percepción que tiene usted como empleado de esta empresa en el área de Producción, sobre el desarrollo que ha tenido la empresa basado en los eventos de cambio organizacional que hay ayudado a catapultar a la empresa al éxito. Es importante y significativo para nuestro equipo, como estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria del Caribe, CECAR, sede Bogotá, el acercamiento con el sector productivo para construir conjuntamente el eje de pertinencia sobre la articulación Universidad – Empresa como pilar fundamental en el proceso de enseñanza aprendizaje.

La información aquí recolectada se encuentra sujeta a la Ley 1581 de 2012 y demás normas y, garantías constitucionales y legales vigentes referidas a la protección de datos; se garantiza la confidencialidad y la reserva de la información recopilada y su uso exclusivo con fines académicos.

Hemos estimado que el diligenciamiento de esta encuesta tardará máximo 20 minutos.

Agradecemos su amable atención y colaboración.

B. Caracterización del encuestado.

3. Nombre del encuestado: _sandra rubio _____
4. Formación Académico bachiller academico_____
5. Fecha de ingreso a la empresa: 5 febrero_____
6. Cargo desempeña en la Empresa: _impulsadora_____
7. Tiempo de servicio en la empresa: 4 meces_____

C. Valoración de la empresa.

8. ¿Cómo valora Usted a su empresa, de acuerdo con las siguientes características?

(Califique de 1 a 4, donde 1 es la calificación más baja y 4 la calificación más alta.)

CARACTERÍSTICAS	Valoración (Marque una sola opción)			
	1	2	3	4
a. Competitividad				X
c. Productos de buena calidad				X
d. Responsabilidad social				X
e. Desarrollo empresarial				X
f. Crecimiento en los últimos 5 años				X

9. ¿Considera Usted que la empresa Brinsa S.A., sede Betania, en los últimos 5 años ha mostrado un cambio significativo permitiéndole colocarse entre los primeros puestos de las empresas con la misma actividad?

(Marque la opción que corresponda)

Sí: _____ Señale algunos eventos de cambio que recuerde:

No: x_____ ¿Por qué?

D. Eventos de Cambio

10. ¿De los procesos significativos que se han desarrollado en esta empresa, cuales considera usted que han permanecido y contribuido para que la empresa sea competitiva?

Enumérelos:

a. _____ precios _____ b. calidad de los productos _____

c. _____ d. _____

11. ¿Desde su experiencia, considera que es importante innovar en los procesos para generar un cambio significativo?

(Marque la opción que corresponda)

Sí: x_____ ¿Por qué?: __innovar en nuevos productos q mejoren nuestro
portafolio _____

No: _____ ¿Por qué?

12. ¿Conoce algunos factores en su área de producción, los cuales le gustaría fueran cambiados porque los considera débiles?

(Marque la opción que corresponda)

Sí: x

Enumérelos:

- a. mejorar en las entregas de mercancía

b. _____

c. _____

d. _____

13. ¿Conoce algunos factores en su área de producción, los cuales le gustaría se fortalecieran porque los considera puntos fuertes?

(Marque la opción que corresponda)

Sí: x

Enumérelos:

- a. calidad de los productos

b. _____

c. _____

d. _____

14. ¿Qué otras empresas en la región, de la misma actividad conoce usted, las cuales considere sean competencia para su empresa?

Enumérelas:

- a. clorox _____

b. colgate _____

c. patojito _____

d. _____

15. ¿Considera que la infraestructura física y tecnológica de la empresa Brinsa S.A., sede Betania, Km 4 vía Cajicá – Zipaquirá, merece ser ampliada o reestructurada?

Sí: x

¿Por qué?: al ser ampliada va a tener mayor capacidad de productos para garantizar las entregas _____

No:

¿Por qué? _____

16. ¿Qué cambios de tipo tecnológico cree usted deberían ser implementados en el área de producción?

Enumérelos:

- a. _____ mayor producción en planta para garantizar entregas a tiempo

- b. _____
- c. _____
- d. _____

Gracias ;!!!

ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL ADMINISTRATIVO

**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DINAMIZADOR DEL
CAMBIO. CASO EMPRESA BRINSA S.A. BOGOTÁ.**

Abril y Mayo de 2019

Estimado participante:

Reciba un cordial saludo:

Le solicitamos muy cordialmente su colaboración en el diligenciamiento de la siguiente encuesta cuyo objetivo de obtener información sobre la percepción que tiene usted como empleado de esta empresa en el área de Producción, sobre el desarrollo que ha tenido la empresa basado en los eventos de cambio organizacional que hay ayudado a catapultar a la empresa al éxito. Es importante y significativo para nuestro equipo, como estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria del Caribe, CECAR, sede Bogotá, el acercamiento con el sector productivo para construir conjuntamente el eje de pertinencia sobre la articulación Universidad – Empresa como pilar fundamental en el proceso de enseñanza aprendizaje.

La información aquí recolectada se encuentra sujeta a la Ley 1581 de 2012 y demás normas y, garantías constitucionales y legales vigentes referidas a la protección de datos; se garantiza la confidencialidad y la reserva de la información recopilada y su uso exclusivo con fines académicos.

Hemos estimado que el diligenciamiento de esta encuesta tardará máximo 20 minutos.

Agradecemos su amable atención y colaboración.

E. Caracterización del encuestado.

17.Nombre del encuestado: _OSCAR DAVID OSSA MOLINA

18. Formación Académica: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

19. Fecha de ingreso a la empresa: 10 JULIO 2015

20. Cargo desempeña en la Empresa: JEFE SERVICIO AL CLIENTE

21. Tiempo de servicio en la empresa: 4 AÑOS

F. Valoración de la empresa.

22. ¿Cómo valora Usted a su empresa, de acuerdo con las siguientes características?

(Califique de 1 a 4, donde 1 es la calificación más baja y 4 la calificación más alta.)

CARACETRÍSTICAS	Valoración (Marque una sola opción)			
	1	2	3	4
a. Competitividad				X
c. Productos de buena calidad				X
d. Responsabilidad social				X
e. Desarrollo empresarial				X
f. Crecimiento en los últimos 5 años				X

23. ¿Considera Usted que la empresa Brinsa S.A., sede Betania, en los últimos 5 años ha mostrado un cambio significativo permitiéndole colocarse entre los primeros puestos de las empresas con la misma actividad?

(Marque la opción que corresponda)

Sí: _____ Señale algunos eventos de cambio que recuerde:

- Líderes en ventas de sal a nivel nacional

No: _____ ¿Por qué?

G. Eventos de Cambio

24. ¿De los procesos significativos que se han desarrollado en esta empresa, cuales considera usted que han permanecido y contribuido para que la empresa sea competitiva?

Enumérelos:

- a. Atención directa al cliente b. logisttica
- c. nuevas rutas viajeras d. publicidad

25. ¿Desde su experiencia, considera que es importante innovar en los procesos para generar un cambio significativo?

(Marque la opción que corresponda)

Sí: x_ ¿Por qué?: es importante innovar ya que en estos productos de

cosumo masivo hay demasiada competencia y tenemos que estar por encima en marca y calidad.

No: _____ ¿Por qué?

26. ¿Conoce algunos factores en la empresa, los cuales le gustaría fueran cambiados porque los considera débiles?

(Marque la opción que corresponda)

Sí: x Enumérelos:

- a. Mejora en la flota de vehículos para entregas oportunas

27. ¿Qué otras empresas en la región, de la misma actividad conoce usted, las cuales considere sean competencia para su empresa?

Enumérelas:

- a. Mi sal
- b. Marchen
- c. tecno químicas

28. ¿Considera que la infraestructura física y tecnológica de la empresa Brinsa S.A., sede Betania, Km 4 vía Cajicá – Zipaquirá, es suficiente para los procesos que se desarrollan?

Sí: _____ ¿Por qué?:

No: x ¿Por qué? Ya que las ventas están superando el nivel de producción y esto ha ocasionado incumplimiento a los clientes

29. ¿Qué cambios de tipo tecnológico considera usted deberían ser implementados en la empresa para que contribuya a un crecimiento representativo?

Enumérelos:

- a. Cambio de maquinaria de manual o programada
- b. Mejores equipos de computo
- c. cambio de sistema de facturación pedidos

Gracias ¡!!!

ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL DE PRODUCCIÓN

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DINAMIZADOR DEL CAMBIO. CASO EMPRESA BRINSA S.A. BOGOTÁ.

Abril y Mayo de 2019

Estimado participante:

Reciba un cordial saludo:

Le solicitamos muy cordialmente su colaboración en el diligenciamiento de la siguiente encuesta cuyo objetivo de obtener información sobre la percepción que tiene usted como empleado de esta empresa en el área de Producción, sobre el desarrollo que ha tenido la empresa basado en los eventos de cambio organizacional que hay ayudado a catapultar a la empresa al éxito. Es importante y significativo para nuestro equipo, como estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria del Caribe, CECAR, sede Bogotá, el acercamiento

con el sector productivo para construir conjuntamente el eje de pertinencia sobre la articulación Universidad – Empresa como pilar fundamental en el proceso de enseñanza aprendizaje.

La información aquí recolectada se encuentra sujeta a la Ley 1581 de 2012 y demás normas y, garantías constitucionales y legales vigentes referidas a la protección de datos; se garantiza la confidencialidad y la reserva de la información recopilada y su uso exclusivo con fines académicos.

Hemos estimado que el diligenciamiento de esta encuesta tardará máximo 20 minutos.

Agradecemos su amable atención y colaboración.

H. Caracterización del encuestado.

30. Nombre del encuestado: _____katherin vidal alvarez _____

31. Formación Académica: bachiller académico

32. Fecha de ingreso a la empresa: ___21 de septiembre de 2018_____

33. Cargo desempeña en la Empresa: mercaderista

34. Tiempo de servicio en la empresa: _9 meces _____

I. Valoración de la empresa.

35. ¿Cómo valora Usted a su empresa, de acuerdo con las siguientes características?

(Califique de 1 a 4, donde 1 es la calificación más baja y 4 la calificación más alta.)

CARACTERÍSTICAS	Valoración (Marque una sola opción)			
	1	2	3	4
a. Competitividad			X	
c. Productos de buena calidad				x
d. Responsabilidad social			X	
e. Desarrollo empresarial				x
f. Crecimiento en los últimos 5 años				x

36. ¿Considera Usted que la empresa Brinsa S.A., sede Betania, en los últimos 5 años ha mostrado un cambio significativo permitiéndole colocarse entre los primeros puestos de las empresas con la misma actividad?

(Marque la opción que corresponda)

Sí: _x_____ Señale algunos eventos de cambio que recuerde: __a mejorado la infraestructura_____

No: _____ ¿Por qué?

J. Eventos de Cambio

37. ¿De los procesos significativos que se han desarrollado en esta empresa, cuales considera usted que han permanecido y contribuido para que la empresa sea competitiva?

Enumérelos:

a. _____ calidad de los productos _____ b. _____ precio _____

c. _____ d. _____

38. ¿Desde su experiencia, considera que es importante innovar en los procesos para generar un cambio significativo?

(Marque la opción que corresponda)

Sí: ¿Por qué?: es necesario innovar ya que muchas cosas nuevas atraen la atención del cliente _____

No: _____ ¿Por qué?

39. ¿Conoce algunos factores en su área de producción, los cuales le gustaría fueran cambiados porque los considera débiles?

(Marque la opción que corresponda)

Sí: Enumérelos:

a. Entregas de mercancía

b. _____

c. _____

d. _____

40. ¿Conoce algunos factores en su área de producción, los cuales le gustaría se fortalecieran porque los considera puntos fuertes?

(Marque la opción que corresponda)

Sí: x

Enumérelos:

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

41. ¿Qué otras empresas en la región, de la misma actividad conoce usted, las cuales considere sean competencia para su empresa?

Enumérelas:

- a. clorox _____
- b. unilever _____
- c. colgate _____
- d. _____

42. ¿Considera que la infraestructura física y tecnológica de la empresa Brinsa S.A., sede Betania, Km 4 vía Cajicá – Zipaquirá, merece ser ampliada o reestructurada?

Sí: x ¿Por qué?: mayor ampliación da mejor calidad en entregas de mercancía

No: ¿Por qué?

43. ¿Qué cambios de tipo tecnológico cree usted deberían ser implementados en el área de producción?

Enumérelos:

- a. cambiar a maquinaria electrónica para la producción de nuestros productos

- b. _____
- c. _____
- d. _____

ANTIGUA -PLANTA CAJICA



ANTIGUO MUELLE PLANTA CAJICA



ACTUAL PLANTA DE SAL CAJICA

AREA DE SECADO DE SAL



AREA DE HIPOCLORITO



PRODUCTOS BRINSA S.A

BLANCOX PODER NATURAL X 3800 M.L



LOZA CREAM CREMA X450 ALOE



DESMANCHADOR DOY PACK BLANCOX X 400 M.L



LOZA CREAM LIQUIDO X850 LIMON



SAL REFISAL ALTA PUERZA KILO X1.100



SAL MARINA X 400 GRAMOS



SAL PARRILLERA X 454 GRAMOS



SAL MARINA CAJA X 800 GRAMOS



SAL VITAL DOY PACK X 500 GRAMOS



LINEA DE SAL ALTA PUREZA Y VALORIZADAS



LINEA DE ASEO BLANCOX



Consentimiento Informado



3

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DEL CARIBE, CECAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE GRADO**

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTADOS COLABORADORES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN COMO OPCIÓN DE GRADO DENOMINADO “EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DINAMIZADOR DEL CAMBIO. Caso empresa BRINSA S.A. Bogotá.”

El propósito de esta ficha de consentimiento, es proveer a los participantes en este trabajo una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su papel en ella como participantes. Este trabajo es conducido para la finalización del programa de Administración de Empresas en la Corporación Universitaria del Caribe, CECAR, Sede Bogotá.

El objetivo de este trabajo es ayudar a la construcción del conocimiento propio del estudiante, a partir de preconceptos adquiridos con la experiencia de personas que son exitosas y se catalogan como líderes transformacionales en la región, donde el estudiante se apoya para el desarrollo de su trabajo el cual le permite reconocer la influencia y el desarrollo de las mismas.

Si ustedes acceden a participar en este estudio, se les pedirá responder a varias entrevistas, y además se observarán las mismas a través de un protocolo de observación. Lo que conversemos y observemos durante estas sesiones se grabará y se fotografiará si así ustedes lo permiten, de modo que el estudiante pueda transcribir después las ideas que ustedes hayan expresado. La participación en este trabajo es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este trabajo de asignatura.

Desde ya le agradecemos su participación.

Los autores:

JUAN CARLOS BASABE QUINTANA

JOSÉ IVÁN YATE RENCÓN

Consentimiento Informado



3

Aceptamos participar voluntariamente en este trabajo, conducido por estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria del Caribe, CECAR, sede Bogotá. Hemos sido informados (as) de la meta de este trabajo donde nos han indicado también que tendremos que responder a varias entrevistas y que seremos observados, lo cual aceptamos.

Reconocemos que la información que se provee en el curso de este trabajo es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin nuestro consentimiento. Hemos sido informados de que podemos hacer preguntas sobre el trabajo en cualquier momento y que podemos retirarnos del mismo cuando así lo decidamos, sin que esto acarree perjuicio alguno para nuestra persona.

De tener preguntas sobre nuestra participación en este estudio, podemos contactar a la profesora FRANCIA HELENA PRIETO B., Directora del trabajo de investigación al siguiente e-mail: Franciahelenap@gmail.com Francia.prieto@cecar.edu.co

Comprendemos que tenemos derecho a pedir información sobre los resultados de este trabajo cuando éste haya concluido, si así lo deseamos.

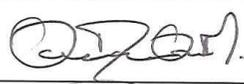
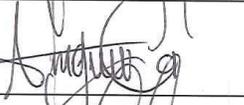
**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES EN EL TRABAJO DE
INVESTIGACIÓN**

NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES	DOCUMENTO IDENTIDAD	FIRMA DE LOS PARTICIPANTES	FECHA
Katherine Vidal Alvarez	1.022.982.381	KATHERINE VIDAL	07/05/2019
Sandra Rubio	1.022.399.659	Sandra V. Rubio	07/05/2019
Elaine Arecela Ariza M.	1.024.485.769	<i>Elaine Arecela Ariza M.</i>	07/05/2019
Esteban Sarmiento	52.468.603	<i>Esteban Sarmiento</i>	08/05/2019
Fredy Alejandro Pardo	79.219.709	<i>Fredy Alejandro Pardo</i>	08/05/2019
Clara Novoa	1.022.975.448	CLARA NOVOA	08/05/2019

Consentimiento Informado



3

Oscar David Ossa M.	80.345.492		08/05/2019
Alejandro Parra	1.120.391.360		09/05/2019
Mercedes Jiménez	1.022.361.391		09/05/2019
Angélica Lorena Suárez	1.022.981.380		09/05/2019
Quicet Johana Trilleras	1.024.005.321		09/05/2019