

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
MAESTRÍA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN HUMANA



TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN DESARROLLO
ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN HUMANA

**“EL CUBO DE LA DOBLE S COMO HERRAMIENTA PARA EL PLAN DE
MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.
ESTUDIO DE CASO: SOCIEDAD INDUSTRIAL TIERRA S.A. - 2014”**

Postulante: Fernando Juan de Dios Palenque Perez

Tutora: Mariella Suarez

LA PAZ – BOLIVIA

2015

INDICE GENERAL

1. MARCO GENERAL 1
 - 1.1. Introducción y antecedentes 1
 - 1.2. Justificación 4
 - 1.2.1. Relevancia Social 5
 - 1.2.2. Relevancia Económica 5
 - 1.2.3. Relevancia Técnica 5
 - 1.2.4. Relevancia Política 6
 - 1.2.5. Relevancia metodológica 6
 - 1.3. Formulación del problema 7
 - 1.4. Objetivos 8
 - 1.4.1. Objetivo general 8
 - 1.4.2. Objetivos específicos 9
 - 1.5. Alcances 9
 - 1.5.1. Temático 9
 - 1.5.2. Espacial 10
 - 1.5.3. Temporal 10
2. MARCO TEÓRICO 11
 - 2.1. Desarrollo Organizacional 11
 - 2.2. Definición de Cultura Organizacional 11
 - 2.2.1. Modelos de Cultura Organizacional 12
 - 2.2.1.1. Modelo de Cultura Organizacional según Robbins 12
 - 2.2.1.2. Modelo de Cultura Organizacional según Hellriegel Don/
Slocum John 14
 - 2.2.1.3. Modelo de la Doble S 15
 - 2.2.1.3.1. El lado oscuro del Cubo de la Doble S 17
 - 2.2.1.3.2. Función y disfunción en el Cubo de la Doble S 17
3. MARCO PRÁCTICO METODOLÓGICO 18
 - 3.1. Tipo de Investigación 18

3.2. Participantes	18
3.2.1. Universo y Muestra	18
3.2.2. Unidad de Investigación	18
3.2.3. Variables Demográficas de los Participantes	19
3.3. Operatización de Variable	21
3.4. Instrumentos de Recopilación de Datos	22
3.5. Procedimientos	25
3.5.1. Mercadeo interno inicial	25
3.5.2. Pre – lanzamiento	25
3.5.3. Mapa Diagnóstico de Resultados	26
3.6. Resultados	26
3.7. Análisis	30
4. MARCO PROPOSITIVO	31
4.1. Compromiso de la Alta Gerencia	31
4.2. Empoderamiento por parte del equipo de trabajo	31
4.3. Propuesta de Mejora	33
4.3.1. Fortalecimiento de la Estructura Organizacional	33
4.3.2. Descentralización de toma de decisiones y empoderamiento de niveles ejecutivos	33
4.3.3. Implementación de un modelo de seguimiento/supervisión	34
4.3.4. Talleres de refuerzo	35
4.3.5. Normas orientadas a estabilizar el componente social y la solidaridad	37
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
5.1. Conclusiones	38
5.2. Recomendaciones	39
6. BIBLIOGRAFÍA	40
7. ANEXOS	
7.1. Organigrama	
7.2. Modelo de Manual de Funciones	

7.3. Cuestionario “Carácter Organizacional”

7.4. Plantilla de Panel de Expertos

7.5. Modelo de Planificación Estratégica y Seguimiento

1. MARCO GENERAL

1.1 Introducción y Antecedentes

La cultura organizacional es el conjunto de valores, ritos, creencias y normas que son aceptadas y compartidas por los trabajadores de una empresa. Consecuentemente es el ambiente humano donde los empleados desarrollan su trabajo (Guizar, 1998).

El término cultura es generalmente utilizado para referir temas inherentes al ámbito social o antropológico, sin embargo es partir de la década de los ochenta por medio de los trabajos de Psicología Organizacional (Schein, 1980) que el término cultura organizacional es acuñado y toma relevancia para la comprensión de los fenómenos organizacionales, convirtiéndose así en un factor diferenciador de las instituciones exitosas.

Schein (1984) señaló que la cultura organizacional se desarrolla en base a las premisas creadas por un grupo de personas con el fin de resolver sus problemas y si las mismas funcionan lo suficientemente bien deben ser enseñadas a los nuevos integrantes del grupo; a partir de dicho momento la cultura del grupo tendrá la capacidad de definir qué tipo de liderazgo es aceptable.

En consecuencia la cultura establece aquello que los trabajadores (de una organización) consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la forma de ser liderados (Davis, 1990).

Toda vez que las organizaciones de hoy en día deben gestionarse en circunstancia donde sus funcionarios provienen de diferentes países,

no todos hablan el mismo idioma, sus equipos trabajan independientemente, el uso de internet posibilita que otro tanto de empleados trabaje desde locaciones remotas (fuera de sus oficinas) y la contratación de personal externo (consultores) es más frecuente, el orientar y fortalecer una determinada cultura organizacional es un factor desequilibrante cuando consideramos que *“toda fuerza en el mundo de los negocios actual tiende a desintegrar a las empresas”* (Goffee y Jones, 1998, p. 31).

Es así que Sociedad Industrial Tierra S.A. nació con una cultura organizacional en la que sus miembros valoraban especialmente las relaciones interpersonales y evitaban el formalismo extremo, lo cual dio origen a un ambiente de trabajo ágil y compacto donde se proponían soluciones creativas y eficientes.

No obstante tras casi 10 años de trabajo, la Oficina Administrativa de Tierra S.A. muestra un ambiente en que los trabajadores manifiestan alta permisividad ante los errores y evitan hacerse críticas, generando así un bajo rendimiento.

En ese contexto el presente trabajo propone mejorar la cultura organizacional de Sociedad Industrial Tierra S.A., por medio de la aplicación del modelo “Cubo de la Doble S”.

El Cubo de la Doble S es una herramienta de diagnóstico que permite identificar el(los) tipo(s) de cultura(s) prevalente(s) en una empresa (en red, mercenaria, comunal y fragmentada) y cuyo análisis orienta a la adopción de una cultura en su forma funcional.

La estructura del presente documento está formada por el marco general que además de la introducción contempla la instancia de Planteamiento del Problema, que consiste en la estructuración de la propuesta a través de la identificación y descripción de los diversos problemas que sugiere la actual cultura de Sociedad Industrial Tierra S.A., en consecuencia esta primera etapa también contempla la instancia de Justificación donde se describirá la razón de la presente propuesta y la relevancia cualitativa que la misma representa en la empresa, finalmente se describe el objetivo general y los específicos.

La segunda parte del documento describe el marco teórico, mismo que sustenta la teoría del Cubo de la Doble S y los diferentes tipos de cultura que ésta identifica.

En la tercera parte (marco práctico metodológico) se determina el tipo de la presente investigación así como el universo y muestra de los participantes, adicionalmente se detallan las variables y su operatización, finalmente se describen las herramientas de intervención en Desarrollo Organizacional que fueron usadas.

La cuarta parte corresponde al marco propositivo, mismo que contiene la propuesta de mejora.

La quinta parte describe las conclusiones y recomendaciones, para la Oficina Administrativa de Tierra S.A.

Finalmente se expone la bibliografía utilizada en el documento.

1.2 Justificación

Un determinado tipo de cultura no es ni buena ni mala per sé, no obstante debe procurarse que la misma sea funcional, toda vez que ciertos elementos o actitudes tales como la tolerancia y la paciencia (que positivamente operados) conducen a la lealtad y consecuentemente a una ventaja competitiva, en una cultura disfuncional generalmente son percibidos como una carencia total de equidad y suelen conducir a una desmotivación generalizada, ergo pérdida de ventajas competitivas para la organización (Goffee y Jones, 1998, 2001)

Por lo anteriormente expuesto es indudable que la cultura organizacional es un factor fundamental para el éxito de las empresas, es así que las empresas Bolivianas comenzaron a trabajar en programas que tienden a generar/optimizar culturas que promueven que sus empleados sientan una mayor satisfacción laboral y por consiguiente incrementen su productividad, algunos ejemplos de ello son:

Banco los Andes Pro Credit, quienes a través de su “Programa de Aprendizaje Bancario” no solo se aseguran la fidelidad de una nueva generación de trabajadores, sino que también inculcan una cultura de trabajo y obtención de resultados modelada a las propias necesidades de la institución.
(<http://www.losandesprocredit.com.bo/programaaprendizaje.aspx>)

De igual forma Embol S.A. (Coca Cola en Bolivia) trabaja sostenidamente en cuatro ejes: calidad de vida en la empresa, bienestar integral de las personas, desarrollo sustentable de las comunidades y el cuidado del planta”, ámbitos que refuerzan a su plataforma de acción “Viviendo positivamente”, lo cual genera una alto grado de compromiso

en sus trabajadores.
(<http://www.capturaconsulting.com/index.php/noticias/87-las-10-con-mayor-puntuacion.html>)

En el marco de la problemática anteriormente descrita se propone aplicar el Cubo de la Doble S con el fin de identificar el tipo de cultura organizacional que actualmente se tiene en la oficina administrativa de Tierra S.A., posibilitando así proyectar su migración a una cultura funcional que promueva y posibilite el logro eficiente de sus objetivos.

1.2.1 Relevancia Social

El presente trabajo permitirá que la empresa adopte medidas que tiendan a mejorar su ambiente de trabajo, se promueva el desarrollo de tareas mediante equipos de alto desempeño y se optimicen las relaciones interpersonales entre trabajadores. Dichos aspectos mejorarán la calidad de vida en la empresa (Davis y Newstrom, 1999).

1.2.2 Relevancia Económica

La mejora de la cultura de Tierra S.A., inducirá a que sus trabajadores empoderen los objetivos de la empresa y mejoren su productividad, generando así eficacia empresarial (Ouchi, 1981; Schein, 1988) y en consecuencia el crecimiento económico de la organización.

1.2.3 Relevancia Técnica

El Cubo de la Doble S facilitará un modelo de diagnóstico que permitirá monitorear e identificar si la cultura de la empresa migra de

estado (funcional o disfuncional) o si adquiere alguna dinámica diferente (sociabilidad o solidaridad) (Goffee y Jones, 2001).

1.2.4 Relevancia Política

El presente trabajo permitirá el cambio de las políticas de gestión de recursos humanos, imprimiéndole mayor énfasis a la búsqueda de la satisfacción del cliente interno.

1.2.5 Relevancia Metodológica

La aplicación del Cubo de la Doble S aportará un sentido técnico a la toma de decisiones de la Alta Gerencia respecto al tipo de gestión que se deberá desarrollar para garantizar el óptimo rendimiento del personal.

1.3 Formulación del Problema

Si consideramos que el desempeño laboral es la forma en que los miembros de una organización trabajan para alcanzar metas comunes en base a reglas previamente establecidas (Stoner, 1994) y que dichas reglas además de otros elementos como creencias, ritos y valores son las que terminan delineando una determinada cultura, podemos inferir que al gestionar o proponer nuevas ideas, valores y maneras de proceder, se establecerá un espacio para nuevos comportamientos (Senge, 2000, p. 394), en consecuencia el desempeño laboral también deberá experimentar cambios.

Es así, que a nivel mundial existen varias empresas que trabajan laboriosamente en el desarrollo de su cultura organizacional, tal es el caso de Google quienes consideran que su éxito se basa en la gente que la compone y por tal motivo buscan mantener una cultura “abierta” en la que todos estén dispuestos a compartir sus ideas y opiniones, llegando incluso a que los empleados realicen consultas directas a Larry y Serge (sus fundadores) (<http://www.google.com.bo/intl/es-419/about/company/facts/culture/>).

En la misma línea, Toyota instruyó a sus gerentes que en lugar de traje y corbata vistan el uniforme de los empleados de línea y cambiaron sus oficinas privadas por grandes oficinas en las que todos estuvieran al mismo nivel, generando así una cultura horizontal y de confianza, donde los gerentes son más entrenadores o facilitadores que jefes o autócratas (Magee D. How Toyota became # 1).

El resultado de ambas prácticas (culturas) desencadenó en que los trabajadores de dichas empresas adquirieran nuevos valores,

creencias, normas y por consiguiente generen resultados de forma eficiente, logrando así que sus organizaciones sean consideradas exitosas y líderes en sus respectivos rubros.

En ese contexto, se ha observado que desde el año 2010 la cultura de la oficina administrativa de Tierra S.A. se ha caracterizado por una excesiva democracia en la toma de decisiones, un mediano grado de empoderamiento de los objetivos organizacionales por parte de los trabajadores y un aparente relajamiento en el cumplimiento de tiempos.

Lo anteriormente expuesto ha derivado en que la cultura organizacional de la empresa sea cuestionada y siendo que *“la forma disfuncional de una cultura muestra el mismo tipo de comportamientos que la forma funcional, pero para detrimento de la organización”* (Goffee y Jones, 2001, p.110), se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Se podrá desarrollar un plan de mejora, en base al modelo del Cubo de la Doble S para que la Oficina Administrativa de Sociedad Industrial Tierra S.A., cuente con una cultura funcional?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de mejora, en base al modelo del Cubo de la Doble S para que la Oficina Administrativa de Tierra S.A. cuente con una cultura funcional.

1.4.2 Objetivos específicos

- Establecer los principios teóricos metodológicos de base para la aplicación del Cubo de la Doble S.
- Diagnosticar el estado actual de la cultura organizacional de la Oficina Administrativa de Tierra S.A en base al modelo de cultura del Cubo de la Doble S.
- Identificar las variables centrales que requieren ser atendidas para la mejora de la cultura actual de Tierra S.A.
- Proponer un plan de mejora para el fortalecimiento o migración (en caso de ser necesario) de la cultura organizacional de Tierra S.A.

1.5 Alcances

1.5.1 Temático

La presente propuesta se enmarca en el ámbito del Desarrollo Organizacional toda vez que plantea cambios estructurales y de comportamiento bajo la premisa del aprendizaje continuo. A su vez el tema tiene directa relación con las asignaturas de:

- Planificación Estratégica (aplicación a Recursos Humanos).
- Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional.
- Gestión del Cambio.
- Fundamentos de Desarrollo Organizacional I.
- Fundamentos de Desarrollo Organizacional II.

1.5.2 Espacial

El diagnóstico se llevará a cabo en las Oficinas Administrativas Regional La Paz de Sociedad Industrial Tierra S.A. las cuales se ubican en la calle Carrasco No. 1398 de la zona de Miraflores.

Es de señalar que la propuesta se enfoca estrictamente al centro de trabajo anteriormente citado.

1.5.3 Temporal

La elaboración y entrega final de la propuesta se realizará hasta el mes de Enero de 2015, no obstante Sociedad Industrial Tierra S.A. podrá aplicar los elementos y herramientas que considere pertinentes incluso antes de la fecha anteriormente citada, así mismo se reserva el derecho de la aplicación total o parcial de la propuesta.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Desarrollo Organizacional

El D.O. es un proceso de largo plazo, guiado por la alta gerencia para mejorar las capacidades de una organización, mediante la administración y colaboración constante de su cultura organizacional, a través de la intervención del consultor y el uso de la teoría/tecnología de las ciencias de la conducta aplicada (French y Bell, 1995).

Para Burke y Hornstein (1972), el D.O. es un proceso de cambio planificado, cuyo rol decisivo se centra en el cambio de una cultura organizacional que elude un examen de los procesos sociales (toma de decisiones, planificación y la comunicación), por otra que institucionaliza y legitima dicho examen.

El D.O. tiene como objetivos de máxima prioridad a la Cultura y los Procesos Organizacionales, debido a que ambos conceptos se encuentran inmersos en la mayor parte de sus programas (French y Bell, 1995).

2.2 Definición de Cultura Organizacional

Es el conjunto de valores, ritos, creencias y normas que son aceptadas y compartidas por los trabajadores de una empresa. Consecuentemente es el ambiente humano donde los empleados desarrollan su trabajo (Guizar, 1998).

2.2.1 Modelos de Cultura Organizacional

2.2.1.1 Modelo de Cultura Organizacional según Robbins

Para Robbins la cultura organizacional puede clasificarse en:

Fuerte.- Donde los valores se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente, motivo por el cual la gerencia debe preocuparse demasiado por establecer reglas para guiar la conducta de los trabajadores.

Débil.- Donde se requiere la implementación de reglas formales que guíen la conducta de los trabajadores ya que existe mucho desperdicio de tiempo (Robbins, 1996, p. 685-686).

Paralelamente Robbins sugiere la siguiente clasificación de culturas organizacionales:

Innovación y Asunción de Riesgos. Se alienta a los trabajadores a ser innovadores y tomar riesgos.

Atención al Detalle. Los empleados son alentados a demostrar precisión, análisis y atención al detalle en sus labores.

Orientación a los resultados. La administración se enfoca en los resultados y consecuencias, no importando los procesos que sean utilizados para alcanzarlos.

Orientación a las personas. Toma en cuenta el efecto que pueden tener resultados sobre los trabajadores.

Orientación al equipo. El trabajo se realiza mayoritariamente en torno a equipos y no en función al individuo.

Energía. Situación en que los trabajadores son mayormente competitivos y enérgicos que calmos (Robbins, 1996, p. 681-682)

2.2.1.2 Modelo de Cultura Organizacional según Hellriegel Don/ Slocum John

Cultura Burocrática

Caracterizada por la alta valoración de la formalidad, las reglas y el estricto cumplimiento de los procesos. La autoridad, responsabilidades y tareas se encuentran claramente definidas, el pensamiento general de los trabajadores es trabajar “según el libro” (Hellriegel y Slocum, 2004, p. 388).

Cultura de Clan

El trabajo se realiza mayormente en equipo, donde la lealtad, tradición y el compromiso personal tienen una alta ponderación. Los trabajadores reconocen la existencia de una obligación que va más allá de un simple intercambio de trabajo por dinero, existe un profundo proceso social (Hellriegel y Slocum, 2004, p. 389)

Es de señalar que este tipo de cultura encuentra su analogía con la cultura “En Red” propuesta por Goffee y Jones (1998), misma que se describe líneas más abajo.

Cultura Emprendedora

Cultura que persigue la innovación y estar a la vanguardia, donde existe una alta disposición a la asunción de riesgos y la creatividad. Esta cultura no solo se adapta rápidamente al cambio, sino que impulsa el cambio (Hellriegel y Slocum, 2004, p. 390)

Cultura de Mercado

Basada en el logro de objetivos medibles y concretos, los trabajadores se ven impulsados por una competitividad enérgica y una alta orientación a las ganancias. Los niveles de desempeño y recompensas están claramente definidos (Hellriegel y Slocum, 2004, p. 389)

Esta definición es análoga a la cultura tipo “Mercenaria” propuesta por Goffee y Jones (1998).

2.2.1.3 Modelo de la Doble S

Herramienta de diagnóstico que se basa en la identificación del grado de sociabilidad y solidaridad latentes en cuatro tipos de cultura (comunal, en red, mercenaria y fragmentada).

Sociabilidad

Supone extender las relaciones laborales hacia el ámbito personal del trabajador, consecuentemente es el grado/medida en que los empleados se relacionan de manera amistosa y amigable entre sí (Goffee y Jones, 1998, p. 46).

Solidaridad

Se refiere al grado de orientación de los trabajadores respecto al cumplimiento de normas, procedimientos y por supuesto objetivos; implica “actuar más con la cabeza que con el corazón” (Goffee y Jones, 1998, p. 50).

Cultura Comunal

Denota alto grado de intimidad, respeto y amabilidad entres sus miembros y al mismo tiempo exige una alta prioridad en el cumplimiento de los objetivos de la organización (Goffee y Jones, 1998, p. 60).

Cultura de Red

Cultura organizacional caracterizada por un alto grado de sociabilidad y bajo grado de solidaridad, pueden ser poderosas en entornos competitivos con gran demanda flexibilidad y creatividad, donde los individuos sienten que su lugar de trabajo es un entorno abierto que acepta ideas innovadoras para ser compartidas por colegas que apoyen. El flujo libre de información es un factor crítico (Goffee y Jones, 1998, p. 61).

Cultura Mercenaria

Se basa en la identificación de prioridades, objetivos y estrategias, por lo que los empleados deben mantener un alto rendimiento; óptima para empresas que se encuentran en un entorno que cambia constantemente y en el que los gerentes deben responder con decisiones igualmente rápidas (Goffee y Jones, 1998, p. 62).

Cultura Fragmentada

Se caracteriza por que los trabajadores tienen poca interdependencia entre sí, óptima para aquellos contextos en el que las innovaciones son fruto del trabajo individual (Goffee y Jones, 1998, p. 62).

2.2.1.3.1 El lado oscuro del Cubo de la Doble S

El Cubo de la Doble S, es precisamente eso ya que permite visualizar una matriz en tres dimensiones, donde el eje vertical es dado por la sociabilidad, el eje horizontal es dado por la solidaridad y el eje de profundidad (lado trasero del cubo) muestra un lado oscuro (textualmente), mismo que representa la disfuncionalidad de las cuatro culturas ya referenciadas (comunal, en red, mercenaria y fragmentada) (Goffee y Jones, 1998, p. 43).

2.2.1.3.2 Función y disfunción en el Cubo de la Doble S

La funcionalidad del Cubo de Doble S refiere que cualquiera de sus cuatro culturas se desarrolla de forma óptima y sin conductas que generen problemas o barreras en el desarrollo de la actividad laboral.

Por el contrario se dice que existe una disfunción (o forma negativa) cuando en cualquiera de las culturas se desarrollas comportamientos o prácticas nocivas para la productividad laboral y para los trabajadores.

3. MARCO PRÁCTICO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva dado que es un estudio de caso que detalla los elementos de cultura de una organización en un tiempo determinado, motivo por el cual también es de tipo transversal. El estudio de caso parte de una pregunta de investigación que será respondida con la propuesta (Aron, 2009).

3.2 Participantes

3.2.1 Universo y Muestra

El presente trabajo se enfoca únicamente en la Oficina Administrativa La Paz, por ser la instancia que tiene poder de decisión y que cuya responsabilidad es delinear y ejecutar políticas de carácter estratégico para la empresa.

3.2.2 Unidad de Investigación

Tamaño de la Muestra	14 funcionarios
Genero	Indistinto
Antigüedad	1 año de servicio dentro la Oficina Administrativa La Paz
Grado Jerárquico	Indistinto

3.2.3 Variables Demográficas de los Participantes

Tabla de participantes

Sujeto	Cargo	Antigüedad	Nivel
S1	Presidente Ejecutivo	33 años	Alta Gerencia
S2	Gerente Administrativa	10 años	Alta Gerencia
S3	Jefe Administrativo	10 años	Mando Medio
S4	Responsable Depto. Comercial	8 años	Mando Medio
S5	Responsable de Operaciones	23 años	Mando Medio
S6	Responsable de Logística Depto. I + D	7 años	Operativo
S7	Encargado de Compras	26 años	Operativo
S8	Analista Contable 1	8 años	Operativo
S9	Analista Contable 2	6 años	Operativo
S10	Analista Contable 3	5 años	Operativo
S11	Asistente de Oficina	6 años	Operativo
S12	Asistente de Comercial LP	2 años	Operativo
S13	Asistente de Operaciones	1 año	Operativo
S14	Secretaria	1 año	Operativo

Tabla1. Participantes

Sociedad Industrial Tierra S.A. opera en base a los siguientes preceptos:

Misión: Desarrollar y ejecutar proyectos de industrialización de los recursos naturales y minerales de Bolivia, otorgándoles valor agregado y

abriendo mercados a nivel internacional para su comercialización, aportando así con el desarrollo social y económico de las zonas más deprimidas del país

Visión: Realizar una permanente búsqueda de áreas de trabajo y desarrollo, en diferentes regiones de nuestro país, además de planificar la creación de nuevas industrias, con la participación activa de las comunidades vecinas, dirigiendo el total de nuestras utilidades a ese fin para asegurar la continuidad y sostenibilidad de todos los proyectos.

Valores:

- Somos Familia.
- Respeto mutuo entre compañeros(as) de trabajo, nuestro entorno social y comercial.
- Honestidad, transparencia, equidad.
- Perseveramos en nuestros proyectos personales y empresariales.
- Aprendizaje continuo.
- Cumplimos más de lo requerido.

3.3 Operatización de Variables

VARIABLE	CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	INDICADOR
Cultura	Funcional	Comunal	Las personas se retan unas a otras de que hacemos y como lo hacemos
			Las personas se identifican intensamente con los valores de la compañía y los viven
			Por toda la organización se habla y se comparten las ideas
		En red	Las relaciones personales estrechas ayudan a la gente a comunicarse mejor
			Las personas no permiten que las reglas les dominen; rechazan la burocracia
			las amistades significan que las personas se quedan incluso cuando los tiempos son difíciles
		Mercenaria	Las personas se preocupan primero de sus objetivos personales y en segundo lugar por el rendimiento organizacional
			Los criterios del éxito y el fracaso son claros, acordados y publicados
			Las prioridades son determinadas rápidamente y seguidas con decisión
		Fragmentada	Se deja a los individuos a solas para que produzcan su trabajo mejor
			El éxito organizacional es la suma de éxitos individuales
			Hay pocas reglas o reuniones que obstaculicen el trabajo
	Disfuncional	Comunal	El grupo tiene dentro de sí toda la información y los recursos que necesita para tener éxito
			Sería casi imposible reemplazar al líder de la organización
			La gente tiene confianza y certeza

		sobre el futuro
	En red	Hay demasiado chisme en la empresa
		Las presentaciones son un mero espectáculo y no ofrecen nada de contenido
		Con frecuencia la amistad impide tomar decisiones duras
	Mercenaria	El sistema de rendimiento hace que las personas se saboteen mutuamente
		La gente pasa demasiado tiempo pensando en lo que la competencia les pagaría
		Diferentes partes de la organización están centradas en sus propios objetivos que se pierden oportunidades de negocio que requieren cooperación
	Fragmentada	Raramente se ven unos a otros como colegas
		Las personas evitan tareas y actividades que beneficiarían a la organización como un todo
		La gente trata de evitarse

Tabla 2. Operatización de Variables

3.4 Instrumentos de Recopilación de Datos

Las herramientas de intervención de Desarrollo Organizacional a utilizarse serán de tipo cualitativo:

- Análisis de la Estructura Organizacional, manuales de procedimientos y manual de funciones de la Oficina Administrativa La Paz.

El objetivo es clarificar el grado jerárquico de los cargos y la estructura/orden en la composición del organigrama de la oficina.

De igual forma se pretende verificar la correcta distribución de tareas y carga laboral, con el fin de evitar duplicidad de tareas o incongruencias entre lo estipulado en el procedimiento y lo que realmente se termina ejecutando.

- “Cuestionario sobre el Carácter Organizacional” en base al modelo del Cubo de la Doble S.

Consistente en una batería de 23 afirmaciones que deben ser calificadas por cada funcionario en base a una escala del 1 al 5, donde 1 corresponde al total desacuerdo del trabajador sobre una determinada afirmación y 5 corresponde al total acuerdo de la misma. Dicho cuestionario fue desarrollado por Goffee y Jones en el año 2001.

La finalidad de este instrumento es determinar el tipo de cultura predominante en la Oficina Administrativa La Paz.

- Panel de expertos para el desarrollo del modelo de valoración positiva/negativa del Cubo de la Doble S.

Este procedimiento involucra a la alta gerencia y requiere que la misma analice y califique 6 afirmaciones diseñadas por Goffee y Jones, en el marco de la cultura predominante que se hubiera identificado tras la aplicación del “Cuestionario sobre el Carácter Organizacional”.

El objetivo es determinar si la cultura identificada es funcional o disfuncional.

- Panel de Expertos en base al modelo de Análisis Crítico de Incidentes del Cubo de la Doble S.

Goffee y Jones identificaron una serie de incidentes concordantes y repetitivos que caracterizan a las culturas descritas en el Cubo de la Doble S, dichos incidentes validan/afirman si la cultura predominante en la Oficina Administrativa La Paz se encuentra en su estado funcional o disfuncional.

Este procedimiento también requiere que la alta gerencia califique 10 escenarios, en base a un incidente positivo y negativo.

- Observación.

El investigador realizará la observación de las conductas y formas de realizar tareas/trabajos por parte del personal que compone a la Oficina Administrativa La Paz, así mismo evaluará las formas en que se relacionan, comunican y coordinan.

Es de señalar que ésta herramienta suele ser criticada por su alto grado de subjetividad ya que depende íntegramente de la interpretación y matiz que otorgue el investigador en base a su experiencia.

3.5 Procedimiento

3.5.1 Mercadeo interno inicial

Para el desarrollo del presente trabajo, Sociedad Industrial Tierra S.A. y el investigador acordaron los siguientes puntos:

- Se otorgue facilidad de acceso a las políticas y procedimientos de operación, organigrama empresarial e información no confidencial que sea requerida por el investigador.
- Se brinde el apoyo de los trabajadores para que los mismos participen de entrevistas y cuestionarios solicitados por el investigador.
- El investigador se compromete a no revelar la información que sea considerada como confidencial por parte de la empresa.
- La empresa podrá aplicar de forma total o parcial propuesta resultante.

3.5.2 Pre – lanzamiento

La aplicación de entrevistas y encuestas hacia el personal de la institución fueron previamente coordinadas y agendadas por la alta gerencia, instancia que además aprobó el uso y contenido de las herramientas utilizadas.

Independientemente de la conclusión del presente trabajo, la empresa utilizó la información del diagnóstico presentado por el investigador, con el fin de agilizar la mejora de la cultura de la Oficina Administrativa La Paz.

3.5.3 Mapa Diagnóstico de Resultados

El diagnóstico situacional de la cultura de la Oficina Administrativa La Paz se realizó conforme a lo siguiente:

- Revisión documental de las políticas y procedimientos operativos.
- Análisis del organigrama de la empresa.
- Análisis de la misión, visión y valores.
- Mapeo de funciones de los mandos medios.
- Entrevista con la alta gerencia, para la validación del análisis de la información documental.
- Entrevista con mandos medios, para el análisis del grado de identificación y empoderamiento de los objetivos de la empresa.
- Observación y análisis de las prácticas laborales (culturales) en la Oficina Administrativa La Paz.

Finalmente se realizó la tabulación y cruce de resultados de la información obtenida y se evacuó un informe ejecutivo a la alta gerencia.

3.6 Resultados

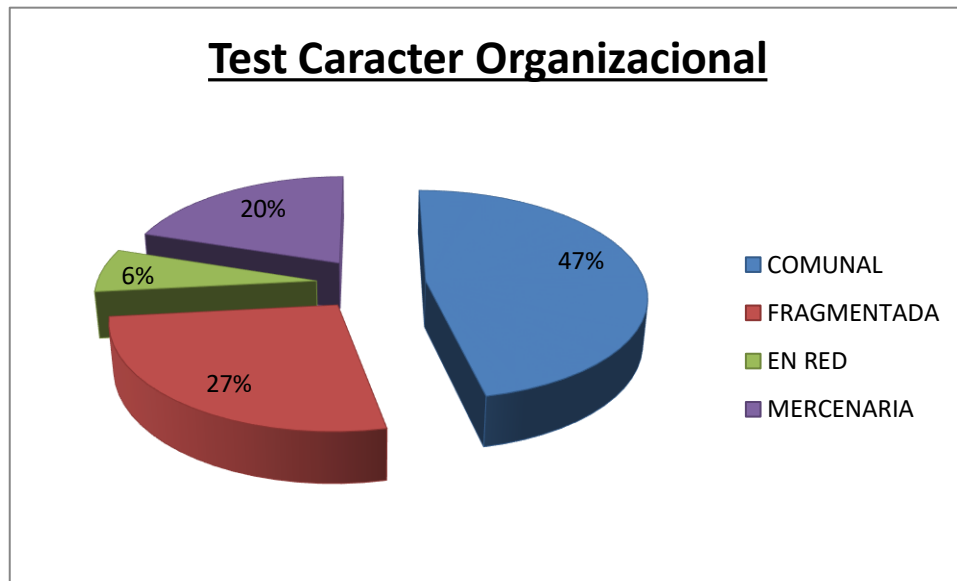
Tras observar el comportamiento de los trabajadores y analizar los documentos oficiales de la empresa, se detallan los siguientes puntos:

- La estructura organizacional de la Oficina Administrativa de Tierra S.A. es de modelo horizontal toda vez que entre el cargo de mayor y menor jerarquía existen únicamente cinco niveles, en esa línea solo se cuenta con una Gerencia que coordina estrechamente el cumplimiento de tareas operativas con cuatro cargos de nivel

Ejecutivo que a su vez son responsables de realizar funciones de coordinación y ejecución de tareas. (Anexo 1 Organigrama)

- En el marco de la estructura organizacional anteriormente descrita, las entrevistas realizadas a la alta gerencia, la verificación de correos electrónicos y comunicaciones internas (memorandos) intercambiados entre gerencia, mandos medios y personal operativo, se evidencia que la comunicación entre trabajadores evita todo tipo de formalismos, puesto que el personal se llama por su primer nombre e incluso los sobre nombres son tomados con agrado.
- Toda vez de que el personal ejecutivo también realiza labores operativas y que sólo existe una nivel gerencial que autoriza la realización de tareas de mediano y largo plazo, los procedimientos en general son cortos y no superan más de tres pasos básicos:
 - Exposición de la necesidad y posibles opciones de mitigación/solución.
 - Autorización o posible ajuste de la opción de mitigación/solución.
 - Ejecución de la opción de mitigación/solución.
- Los manuales de funciones son muy puntuales, en ese sentido especifican el objetivo del cargo y en no más de una hoja enuncian las actividades principales que se espera que ejecute el trabajador. (Anexo 2 Manual de Funciones)
- El cuestionario de “Carácter Organizacional” (Anexo 3 cuestionario) que fue aplicado con carácter anónimo y previa

reunión de sensibilización hacia todos los trabajadores de la oficina administrativa, arrojan los siguientes resultados:



α
Cuadro 1

Consecuentemente la actual cultura de la Oficina Administrativa es Comunal.

- Tras la confirmación del punto anteriormente expuesto, el panel de expertos (compuesto por la gerente administrativa y jefe administrativo de la empresa) desarrolló el modelo de valoración positivo/negativo del Cubo de la Doble S, mismo que concluyó que la cultura Comunal se encuentra en una fase disfuncional. (Anexo 4 panel de expertos modelo positivo/negativo)
- Con el fin de validar y contrastar la disfunción de la cultura comunal, el panel de expertos anteriormente citado desarrolló el “Análisis de Crítico de Incidentes” bajo el modelo del Cubo de la Doble S y se determinó que los incidentes en cuanto a los comportamientos del personal contrastan con una fase disfuncional.
- En el marco de la observación de los ambientes físicos de la oficina Administrativa La Paz, se evidencia que existe una amplia libertad para que cada funcionario organice y en algunos casos decore su puesto de trabajo según su propio criterio y gusto, dicha situación refuerza el criterio de que la cultura tiene un alto grado de orientación hacia la sociabilidad.
- En contraste al punto precedente se observó que los mandos medios evitan el tener que llamar la atención a su personal subalterno, en todo caso optan por solicitar que el Depto. de Recursos Humanos “se haga cargo del asunto”. En consecuencia poca orientación hacia la solidaridad.

-
- Siendo que la cultura de la Oficina Administrativa La Paz es predominantemente Comunal pero con un alto grado de orientación a la sociabilidad y baja inclinación por la solidaridad, se evidencia y ratifica una situación de disfunción.

3.7 Análisis

Contextualizando los resultados ya referenciados se concluye con el siguiente diagnóstico:

Aunque existen estructuras, manuales y procedimientos bien definidos, la alta gerencia no cuenta con un modelo de gestión para la supervisión/seguimiento de resultados, esto también obedece a que la estructura horizontal de la Oficina Administrativa de Tierra S.A. a menudo obliga a que el único cargo gerencial desarrolle labores operativas; en consecuencia el tiempo para la supervisión de los planes estratégicos no es el suficiente.

En contraste a lo anteriormente citado, el resto del personal tiene la firme creencia que la solución a la mayoría de los problemas operativos vendrá por parte de la alta gerencia, situación que demuestra un bajo nivel de empoderamiento por parte del resto de los trabajadores.

Si bien la dirección de la empresa impulsó y alentó tener un ambiente de trabajo basado en el excelente relacionamiento entre trabajadores con el respectivo equilibrio en la obtención de resultados (cultura comunal), en el largo plazo se originó un conflicto entre el componente social (buenas relaciones) y la solidaridad (orientación a resultados), lo cual derivó en que los trabajadores eviten criticarse u observarse mutuamente para no dañar las buenas relaciones

interpersonales que mantienen, no obstante la calidad y cantidad de los resultados disminuyeron.

El liderazgo ejercido por la alta gerencia es de estilo democrático, sin embargo esta situación puede generar inestabilidad en el ambiente de trabajo, siendo que la cultura comunal de la Oficina Administrativa La Paz se encuentra en una fase disfuncional.

4. MARCO PROPOSITIVO

La propuesta de mejora de la cultura organizacional para la Oficina Administrativa de Tierra S.A. se describe conforme a los siguientes lineamientos de Desarrollo Organizacional:

4.1 Compromiso de la Alta Gerencia

Para que la propuesta sea ejecutada de forma adecuada y al mismo tiempo sea sostenible en el tiempo, es necesario sensibilizar a la alta gerencia respecto a que todo proceso de mejora requiere de líderes que la impulsen, la operen y finalmente la consoliden. Por tal motivo, es imprescindible que tanto la Presidencia Ejecutiva como la Gerencia Administrativa se encuentren debidamente empoderados y formalicen el compromiso de su activa participación en la toma de decisiones y actividades que serán descritas más adelante.

4.2 Empoderamiento por parte del equipo de trabajo

El personal que compone a la Oficina Administrativa de Tierra S.A. tiene una antigüedad promedio de 6 años de trabajo continuo en dicha

repartición y el 40% de los mismos obtuvo en Tierra S.A. su primera experiencia de trabajo formal.

Siendo que casi el 50% de los trabajadores no conoce otro tipo de culturas y metodologías de trabajo y que el resto del personal consolidó las actuales creencias, hábitos, pensamientos y formas de hacer las cosas dentro de esta oficina, se debe tener especial cuidado en la manera de ejecutar la mejora del clima laboral.

Por lo anteriormente expuesto la propuesta de mejora debe ser vendida a dichos trabajadores como un espacio donde tendrán la oportunidad de aportar ideas y acciones que permitan que el trabajo dentro de la oficina sea desarrollado de forma, ágil, precisa (dentro de tiempo) y compacta.

Dicha medida coadyuvará que las actividades de mejora no sean percibidas como imposiciones sino más bien como políticas que fueron complementadas y consolidadas por los mismos trabajadores, no obstante se debe dejar en claro que las medidas de fondo deben ser implementadas por inercia desde y por parte de la Alta Gerencia.

4.3 Propuesta de Mejora

4.3.1 Fortalecimiento de la Estructura Organizacional

Con el fin de que la Gerencia Administrativa deje de realizar actividades operativas y de que los niveles ejecutivos asuman un rol de liderazgo sobre sus respectivos departamentos se deberán implementar los siguientes puntos:

- Creación de una Sub Gerencia de Operaciones, instancia que alivianará más del 35% de las actividades operativas que viene desarrollando la Gerencia Administrativa. Es de señalar que este cargo podría ser cubierto fácilmente por el actual Jefe de Mantenimiento y Montaje de Planta Apacheta, quién trabaja en la empresa por más de 20 años y tiene un marcado liderazgo sobre el personal obrero y amplio conocimiento de las operaciones que yacen al giro de la empresa.

4.3.2 Descentralización de toma de decisiones y empoderamiento de niveles ejecutivos

De forma paralela al punto precedente, la Gerencia Administrativa deberá delegar la toma de decisiones estratégicas de corto plazo hacia los 3 Responsables de Departamento (Administración, Comercial y Recursos Humanos). Esta medida también permitirá que dichos funcionarios asuman mayor liderazgo y responsabilidad sobre sus respectivas áreas de trabajo e indirectamente estarán más enfocados en la consecución de resultados.

No obstante y siendo que la Gerencia Administrativa trabajó con una política de centralismo por el lapso de 9 años, será preciso que esta instancia sea fortalecida con un proceso de Coaching que le permita trabajar en una dinámica de delegación de responsabilidades y supervisión facilitadora.

Por iguales motivos, los tres Responsables de Departamento y la nueva Sub Gerencia de Operaciones también deberán ser acompañados por un Coach que les permita ejecutar una gestión orientada a los resultados.

4.3.3 Implementación de un modelo de seguimiento/supervisión

Tras que los puntos precedentes sean ejecutados la Gerencia Administrativa tendrá el tiempo suficiente para gestionar políticas estratégicas de mediano y largo plazo, motivo por el cual será necesario que tanto esta instancia como el resto del personal que compone a la Oficina Administrativa La Paz ejecuten sus actividades en el marco de un modelo de seguimiento/supervisión de actividades y tareas.

El objetivo es que todo el personal adquiera la dinámica de cumplimientos de actividades, tareas, metas y objetivos a través de la supervisión facilitadora de los Responsables de Departamento, la Sub Gerencia de Operaciones y la Gerencia Administrativa quienes deberán implementar un modelo de seguimiento bajo la óptica de planificación estratégica. Un formato básico es el que se expresa en el Anexo 5 (Modelo de Planificación Estratégica y Seguimiento).

4.3.4 Talleres de refuerzo

Independientemente de que el personal de nivel jerárquico y nivel ejecutivo pasen por un programa de sesiones de coaching, todo el equipo que compone a la Oficina Administrativa Tierra S.A. deberá cumplir con el siguiente programa de talleres:

- Taller de cuerdas bajas y medias, con el objetivo de clarificar la importancia de la individualidad de la persona y lo imprescindible de su activa participación dentro del equipo de la Oficina Administrativa.

La estructura y metodología de este tipo de taller, requiere que las actividades a efectuarse se desarrollen en espacios específicamente preparados, toda vez que como el nombre lo sugiere gran parte de las dinámicas utilizan cuerdas y otro tipo de elemento similares.

En ese marco, el taller tendrá una duración total de dos días (cada uno con seis horas de sesión); en el primer día (cuerdas bajas) se realizará la socialización de la metodología y se desarrollaran dinámicas de construcción de equipos y trabajos en equipo, en el segundo día (cuerdas altas) se desarrollaran dinámicas en un campo con estructuras y plataformas a una altitud promedio de 5 metros, con el fin de generar situaciones que impliquen un reto personal para los participantes y al mismo tiempo su compromiso para el éxito del resto del equipo.

Este tipo de talleres tiene un alto componente de actividades físicas, que vienen acompañadas de reflexiones otorgadas por el facilitador, en el marco de los retos y problemáticas que muchas veces implica el ejecutar tareas con un grupo de personas que podrían estar comprometidas o no con el logro de un objetivo común.

- Taller de liderazgo y motivación, con el fin de que el personal encuentre nuevos elementos que le permitan brindar lo mejor de sí en su vida personal y laboral.

Se recomienda que este tipo de taller también sea desarrollado en ambientes distintos a los de la empresa, ya que el objetivo es generar en los trabajadores nuevos ángulos de vista en cuanto sus perspectivas personales y formas de proyectarse con su entorno.

Para el caso específico del personal de la Oficina Administrativa de Tierra S.A., se ha proyectado la ejecución de tres talleres en el lapso de un año (uno cada cuatro meses), cada uno con una duración promedio de 6 horas.

- Taller de cohesión grupal, con el fin de que los trabajadores compartan y alineen sus objetivos personales con los de la empresa y se desenvuelvan entorno a equipos de alto desempeño.
- Taller de metodología y definición de POA anual, con el objetivo de que se detallen las actividades y objetivos que deberán trabajarse para anualmente.

Siendo que la Oficina Administrativa La Paz, no posee un modelo de planificación y seguimiento, se ha programado que el personal que la compone tome conocimiento sobre la metodología de programación de actividades anuales y establezcan métodos de control sobre su respectiva ejecución.

4.3.5 Normas orientadas a estabilizar el componente social y la solidaridad

Independientemente a que los puntos precedentes inducirán a que el personal de la Oficina Administrativa Tierra S.A. adquiera una dinámica de trabajo orientada a los resultados aunque en un entorno de estrecha cooperación, también se deberá implementar normas que nivelen la sociabilidad y solidaridad.

Las normas propuestas son:

- Otorgar a cada trabajador dos horas mensuales de tolerancia (a cuenta de la empresa) para que realicen trámites u otro tipo de actividades personales, dicha cantidad de tiempo no será acumulable ni podrá ser fraccionada.
- A fin de dinamizar y proporcionar mayor comodidad a los trabajadores de la Oficina Administrativa Tierra S.A., se habilitarán tres horarios de trabajo que podrán ser elegidos de manera mensual, pero bajo ningún motivo se podrá cambiar de horario de trabajo hasta que concluya el mes.

-
- En contra parte y con el objetivo de que el personal cumpla efectivamente con su horario de trabajo, la tolerancia de atrasos será reducida a 50 minutos mensuales, siendo que a partir del minuto 51 se aplicará una escala de descuentos al salario mensual de los trabajadores.
 - Mensualmente se sortearán un par de entradas para el cine, los trabajadores habilitados para tal sorteo serán aquellos que hayan cumplido al 100% con su plan de trabajo mensual.
 - Ya no será necesario que las solicitudes de vacaciones sean anunciadas con una semana de anticipación, en función al cumplimiento de actividades del departamento o sección del trabajador éste podrá realizar su solicitud con solo dos días de anticipación, no obstante si dicha situación llegará a afectar el cumplimiento del plan de trabajo, el inmediato superior podrá negar la solicitud.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Nivelar el componente social y solidario dentro de la Oficina Administrativa Tierra S.A. permitirá que la cultura Comunal sea nuevamente funcional, en ese sentido la dinámica de trabajo dejará de centrarse netamente en el mantenimiento de las buenas relaciones laborales y tendrá un grado importante de inclinación hacia los resultados.

-
- En el mediano plazo, la cultura Comunal es muy sensible en cuanto al desequilibrio de los componentes social y solidario, consecuentemente el liderazgo ejercido por la Alta Gerencia deberá estar preparado para una posible migración de cultura hacia una de tipo Mercenaria (mayoritariamente orientada a los resultados) o una de tipo “En Red” (mayoritariamente orientada a las relaciones).

5.2 Recomendaciones

- La Alta Gerencia deberá acompañar e impulsar todo el proceso de mejoras propuestas ya que su ausentismo o poco involucramiento podrían ser percibidos como una muestra de desconfianza/desinterés en el proceso por parte de los trabajadores.
- Los cambios/mejoras realizadas deberán ser evaluadas por la Alta Gerencia al menos cada cuatro meses, con el fin de verificar que los resultados son los esperados o que por otro lado situaciones imprevistas sean oportunamente mitigadas o subsanadas.
- Cambiar la cultura organizacional es un proceso de largo plazo, no obstante la presente propuesta motiva que el personal adquiera nuevas dinámicas de hacer las cosas a través de la modificación e implementación de nuevos de procesos y normas. Es así que no se deberá pretender cambios conductuales inmediatos.


BIBLIOGRAFÍA

- Drucker P. (1954). *The Praticce of Managenet*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana (3ra. edición).
- Schein E.H. (2004). *ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP*. United States Of America: Jossey-Bass business & management series.
- Goffee R.& Jones G. (1998). *El carácter organizacional*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Guízar R. (1998). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- French W. L.& Bell C.H. Jr. (1995). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Aportaciones de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Litográfica Ingramex S.A. (5ta. edición)
- Hellriegel D. & Slocum J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Internacional Thomson Editores.
- Deblieux M. (2003). *Performance Appraisal. Source Book*. United States Of America: Society for Human Resource Management.
- Tricker B. (2010). *DIRECCIÓN CORPORATIVA. Aciertos y errores de un puesto clave*. Lima: Empresa Editora el Comercio S.A.
- Tamayo M. (2003). *EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*.

México: Limusa S.A. (4ta. edición)

- Davis K. & Newstrom J.W. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill. (9na. edición).
- Chiavenato I. (1994). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial Presencia Ltda. (2da. edición)

ANEXO 2 (Manual de Funciones)

		<h1 style="margin: 0;">Manual de Funciones</h1>	
<p>Objetivo del Cargo: Planificar, coordinar y supervisor los procesos extractivos, logísticos y productivos del Grupo Corporativo Tierra S.A., garantizando la provisión continua de sus servicios y suministros.</p>			
Cargo:	Responsable de Operaciones		
Inmediato Superior:	Gerente Administrativa y Presidente Ejecutivo		
Relacionado con:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe Administrativo • Depto. Comercial • Resp. Comercial • Resp. de Recursos Humanos • Administración Oruro • Adm. Planta Apacheta • Adquisiciones • Jefes de Producción (Planta Apacheta y Oruro) • Jefes de Mantenimiento (Planta Apacheta y Oruro) • Jefe de Transportes • Administradores de Campamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres Mecánicos • Empresas de Transportes • Proveedores de Ácido Sulfúrico, GLP, Diesel, Gasolina, otros. • Empresas de venta y alquiler de maquinaria pesada • Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos 	
Centro de Trabajo	Of. Adm. La Paz (con viajes de supervisión a Plantas Productivas y Campamentos)	Contrato:	Laboral Indefinido
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, coordinar y supervisar que las faenas mineras y otros procesos de extracción o provisión de materias primas se realicen de forma oportuna y continua (según el caso). • Planificar, coordinar y supervisar que los procesos productivos del Grupo Corporativo Tierra S.A. (G.C.T.S.A.) se ejecuten de forma eficiente y continua, cumpliendo con el programa establecido por la Dirección de la Empresa. • Aprobar el cronograma de mantenimiento de los caminos utilizados por la empresa y gestionar que los mismos se encuentren en óptimas condiciones de tránsito (programando el uso de maquinaria pesada de la empresa o realizando el respectivo alquiler de maquinaria). • Reclutar, contratar y supervisar servicios de transporte para materias primas, materiales/insumos y otro tipo de maquinarias. • Gestionar y aprobar el Plan de Mantenimiento Preventivo de maquinarias, equipos y vehículos del G.C.T.S.A. • Gestionar la compra y dotación continua de insumos y suministros inherentes a las secciones productivas. • Gestionar la obtención de certificaciones y actualizaciones documentales de los depósitos de que son sujetos de regulación gubernamental o internacional (combustibles, ácido sulfúrico, otros). • Analizar y sugerir nuevos proyectos de obras civiles en plantas y campamentos. • Supervisar la reparación de maquinaria y equipos de plantas productivas y campamentos. 			

- Realizar propuestas de implementación de nuevos materiales y equipos, además de sugerir el recambio de los mismos cuando cumplan su vida útil.
- Coadyuvar con la implementación de nuevas plantas o procesos productivos.
- Analizar los datos y parámetros de producción de forma diaria, interviniendo de manera correctiva cuando corresponda.
- Evaluar y realizar propuestas de mejoramiento de los rendimientos de plantas.
- Aprobar e implementar procedimientos, instructivos y formatos operacionales.
- Gestionar y supervisar el estricto cumplimiento de la normativa medioambiental en todos los centros de trabajo del G.C.T.S.A.
- Cuidar que la gestión de costos operativos se programe y ejecute de forma eficiente.
- Elaborar los informes que sean requeridos por la Dirección de la Empresa.
- Respetar y cumplir los procesos administrativos establecidos en la Empresa y que son inherentes a su cargo (reserva de pasajes, solicitudes de compras, rendimientos de gastos, otros similares).
- Mantener la planificación de actividades (inherentes al cargo) debidamente actualizadas en el sistema de trabajo colaborativo (software) implementado por la empresa.
- Garantizar la confidencialidad absoluta de la información a su cargo.
- Las funciones descritas son enunciativas más no limitativas.

Elaborado por: Fernando Palenque	Revisado por: Guillaume Roelants	Aprobado por: Guillaume Roelants
Fecha: 27/10/2014	Fecha: 27/10/2014	Aprobado: 27/10/2014

ANEXO 3 (Cuestionario de Carácter Organizacional)

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. El grupo que estoy evaluando conoce sus objetivos de negocio claramente.	1	2	3	4	5
2. Las personas establecen vínculos de unión entre ellas.	1	2	3	4	5
3. Todo el personal sigue líneas e instrucciones claras acerca del trabajo que desempeñan.	1	2	3	4	5
4. La gente se lleva bien y raras son las disputas.	1	2	3	4	5
5. Un rendimiento negativo es tratado rápida y firmemente.	1	2	3	4	5
6. Las personas con frecuencia se relacionan fuera del trabajo.	1	2	3	4	5
7. El grupo realmente quiere ganar.	1	2	3	4	5
8. La gente se hace favores porque se caen bien.	1	2	3	4	5
9. Cuando surgen oportunidades de ventajas competitivas las personas se mueven con decisión para capitalizarlas.	1	2	3	4	5
10. Las personas hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de interés.	1	2	3	4	5
11. Los objetivos estratégicos son compartidos.	1	2	3	4	5
12. La gente confía a los demás sus asuntos personales.	1	2	3	4	5
13. Las personas construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficio.	1	2	3	4	5
14. La recompensa y el castigo son claros.	1	2	3	4	5
15. La gente conoce bien las familias de los demás.	1	2	3	4	5
16. El grupo está decidido a vencer enemigos claramente definidos.	1	2	3	4	5

17. Las personas siempre son animadas a solucionar cualquier asunto de manera flexible.	1	2	3	4	5
18. Conseguir los objetivos es lo más importante.	1	2	3	4	5
19. Para que algo se haga hay que tocar las teclas del sistema.	1	2	3	4	5
20. Los proyectos que se comienzan siempre se terminan.	1	2	3	4	5
21. Cuando las personas se marchan de la empresa, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va.	1	2	3	4	5
22. Está claro dónde termina el trabajo de una persona y dónde empieza el de otra.	1	2	3	4	5
23. Las personas se protegen unas a otras.	1	2	3	4	5

ANEXO 4 (VALORACIÓN POSITIVA/NEGATIVA DE LA CULTURA COMUNAL)

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. El grupo tiene dentro de sí toda la información y los recursos que necesita para tener éxito.	1	2	3	4	5
2. Las personas se retan unas a otras acerca de qué hacemos y cómo lo hacemos.	1	2	3	4	5
3. Sería casi imposible reemplazar al líder a de la organización.	1	2	3	4	5
4. Las personas se identifican intensamente con los valores de la compañía y los viven.	1	2	3	4	5
5. La gente tiene confianza y certeza sobre el futuro.	1	2	3	4	5
6. Por toda la organización se habla y se comparten ideas.	1	2	3	4	5