

**GESTIÓN DEL CAMBIO COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN LAS  
PRÁCTICAS LABORALES DE LOS COLABORADORES DE MCS MONITOREO Y  
CONSULTORIA AMBIENTAL S.A.S.**

**MAYERLY ANDREA CAÑAS  
DIANA FERNANDA DELGADO ZAMBRANO**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ.D.C. SEMESTRE I - 2013**

**GESTIÓN DEL CAMBIO COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN LAS  
PRÁCTICAS LABORALES DE LOS COLABORADORES DE MCS MONITOREO Y  
CONSULTORIA AMBIENTAL S.A.S.**

**MAYERLY ANDREA CAÑAS  
DIANA FERNANDA DELGADO**

**Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gestión Humana de las  
Organizaciones**

**Asesor: GERMAN CORTES**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ D.C. SEMESTRE I - 2013**

## **Dedicatoria**

A Dios por permitirnos escalar un peldaño más en nuestras vidas, A nuestra familia por su apoyo incondicional y constante acompañamiento en nuestras luchas diarias, por ser la inspiración de las metas obtenidas en nuestras vidas.

A nuestra Pareja y amigos por motivarnos al logro de metas y a todas aquellas personas que con sus palabras de aliento nos recordaron la importancia de luchar por nuestros sueños al momento de tomar la decisión de emprender este viaje de crecimiento y formación profesional.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a todos aquellos seres especiales e incondicionales que forman parte de nuestro ser, que se convirtieron en el motor que nos impulsaba en momentos difíciles y nos estimulaban en cada avance obtenido.

Quisiéramos nombrar uno a uno, por ser tan afortunadas de estar rodeadas de seres maravillosos pero de alguna manera ustedes saben que forman parte de nuestro mayor afecto, por el aporte que nos han brindado no solo como profesionales sino como seres humanos únicos e irrepetibles.

De corazón mil gracias y deseamos compartir y retribuir con alegría y satisfacción todo su apoyo y respaldo.

## Tabla de Contenido

Resumen .....	6
Abstract .....	6
Justificación .....	7
Planteamiento del Problema.....	9
Objetivos.....	11
Objetivo General .....	11
Objetivos Específicos .....	11
Marco Conceptual .....	12
Historia sobre la Gestión del Cambio Organizacional .....	12
Relación de la Gestión Humana con el Cambio Organizacional .....	14
Dinámica de la Gestión del Cambio Organizacional .....	16
Marco Institucional de MCS Monitoreo y Consultoría Ambiental S.A.S.....	28
Marco Metodológico .....	29
Discusión .....	34
Conclusiones .....	44
Recomendaciones.....	46
Referencias .....	47
Anexos .....	50

## **Resumen**

El mundo actual exige que las organizaciones se encuentren a la vanguardia de cambios que vayan encaminados al éxito organizacional, por tal motivo esta investigación irá encaminada a la comprensión de la relación de los procesos de Gestión del Cambio con las Prácticas Laborales de los empleados de MCS Monitoreo y Consultoría Ambiental S.A.S. Teniendo como base tres grandes categorías que se ajustan a la literatura y a la realidad de la organización, se hablara de cultura innovación y comunicación desde la investigación cualitativa por medio la entrevista semiestructurada como aporte a nivel conductual y personal para la empresa con el fin de generar recomendaciones que aporten cambios importantes para la organización.

Palabras Claves: Organizaciones, Gestión del Cambio, Innovación, Comunicación, Cultura.

## **Abstract**

The current world requires that organizations stay on top with changes in pro of organizational success, because of this, this research is focused with the comprehension of the relation of the management tools with work duties in MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S.

Based on three categories adjusted with literature and the organization, this research considers: cultural innovation and communication from the qualitative investigation based on a well-structured interview as a contribution for the company with the end to generate some recommendations to produce important changes for the company.

Keywords: Organizations, change management, Innovation, Communication, Culture

## Justificación

La Gestión Humana forma parte trascendental de los procesos de una empresa, por tal motivo debe ir encaminada a la estrategia y a la planeación de cada uno de sus procesos a nivel organizacional y humano.

Para efectos de este trabajo se dará relevancia a la temática Gestión del cambio reconocida a nivel mundial como punto innovador dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta la relación con tres grandes categorías que de acuerdo a la literatura y a la realidad de la empresa se ajustan a esta investigación para comprender la relación de la temática con las prácticas laborales que se dan en MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S.

De acuerdo con Méndez (2006) en la década de los años noventa la globalización de la economía abre oportunidades al desarrollo organizacional a los países latinoamericanos, en el caso de Colombia los empresarios comienzan a enfrentarse a cambios en su entorno, clientes, mercados y tecnología que impactan de manera directa su negocio y en consecuencia su estructura y operación.

Resulta interesante comprender los procesos de cambio con relación a las prácticas laborales de los empleados de MCS, teniendo en cuenta que si identificamos la influencia de las categorías mencionadas la relación que puede tener una gestión Innovadora acompañada del impacto de la misma reflejada en la dinámica de la Cultura Organizacional, la comunicación y la innovación que trae de la mano un efecto directo en el éxito organizacional.

Estas categorías resultaran importantes e interesantes para esta investigación porque tienen relación directa con la práctica diaria en su trabajo y así mismo se involucran con la capacidad de adaptación y apertura al cambio.

Es por esta razón que resulta innovador este ejercicio en MCS Monitoreo y Consultoría Ambiental S.A.S. Teniendo como base los aportes que pueden hacerse a la organización desde la identificación de la opinión y conocimiento por parte de los Directores de las áreas más grandes de la empresa con relación a nuestro planteamiento del problema que refiere la siguiente pregunta *¿Cuál es la relación de los procesos de Gestión del Cambio en las Prácticas Laborales de los empleados de*

*MCS Monitoreo y Consultoría Ambiental S.A.S.?* Se trata de generar aportes que contribuyan al fortalecimiento de las prácticas laborales de toda la organización.



## **Planteamiento del Problema**

El cambio es un factor de éxito organizacional que influye en el comportamiento de los colaboradores y de alguna manera apunta directamente a las prácticas laborales de los mismos, por tal motivo es importante analizar la gestión que se da en el interior a nivel conductual y de procesos con el fin de comprender la dinámica para optimizar los recursos humanos con los que cuenta la empresa.

A partir de esta premisa cabe resaltar que MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. es una empresa dedicada a prestar servicios de monitoreo ambiental para diferentes sectores trabajando ante todo con mayor fuerza dentro del sector de hidrocarburos y en la actualidad se encuentra en una fuerte apertura de mercados que le permitan ampliar los servicios que presta.

Cuenta con 250 colaboradores, quienes se desempeñan como profesionales ambientales de monitoreos de agua, aire y ruido.

Durante los últimos años se han venido presentando diversos cambios en la organización a nivel de infraestructura, prestación de servicios, crecimiento de áreas, apertura de mercados y vinculación de nuevas sedes fuera de la ciudad.

Estos cambios son la base de la propuesta de esta investigación teniendo en cuenta que MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. requiere un análisis de lo que se tiene actualmente y un proyecto que motive a mejorar aquello que se debe cambiar.

Con base en este argumento y de acuerdo a la revisión teórica se hablara de gestión del cambio como temática global entendida como un proceso que se caracteriza por un aprendizaje que se prolonga de manera indefinida en la medida en que los colaboradores van descubriendo la manera de mejorar la organización y adaptarse a las condiciones cambiantes, (Cummings, 2003).

Frente a esta postura (Méndez, 2006), propone que existen diversas variables que deben tenerse en cuenta en el momento de plantear cambios organizacionales, entre las cuales se encuentran la dinámica organizacional, la innovación tecnológica, la productividad, el contexto, el mercado entre otros con el fin de tener en cuenta los

puntos relevantes que aportan a la estrategia de la organización para atraer el cambio con impacto sin dejar de lado las políticas establecidas por la empresa.

Si se contextualiza la intención de la presente investigación con la realidad laboral de MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. es pertinente centrarnos en categorías que expliquen la gran temática de la gestión del cambio, por esta razón para efectos de este trabajo y con base a lo encontrado en la literatura acerca del gestión del cambio se escogieron tres categorías que aplican ampliamente a la temática.

Profundizaremos en las categorías de comunicación, cultura e innovación, desde el punto de vista teórico y de acuerdo a los datos que se puedan llegar a encontrar en la organización, para esto se tendrá en cuenta la planeación estratégica, el concepto de cada una de las temáticas entendido por el personal de MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. y la relación que se pueda llegar a encontrar entre lo que describe la literatura organizacional y la realidad de la empresa.

Para profundizar en este tema con argumentos consistentes que faciliten la interpretación y validez del trabajo de las categorías mencionadas frente a la gran temática de gestión del cambio, se formulará la pregunta que será el eje central de esta investigación:

¿Cuál es la relación de los procesos de Gestión del Cambio con las prácticas laborales de los empleados de MCS Monitoreo y Consultoría Ambiental S.A.S.?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Comprender la relación de los procesos de Gestión del Cambio en las Prácticas Laboral de los empleados de MCS Monitoreo y Consultoría Ambiental S.A.S.

### **Objetivos Específicos**

Identificar como se percibe la Gestión del Cambio dentro de la organización.

Establecer la relación de la Innovación en las Prácticas Laborales de los empleados de MCS Monitoreo y Consultoría Ambiental S.A.S. en sus distintos procesos organizacionales.

Reconocer el impacto que representa el Cambio en la Cultura Organizacional con relación a la Gestión del Cambio en MCS Monitoreo y Consultoría Ambiental S.A.S.

Identificar la influencia de la Comunicación en las Prácticas Laborales de los empleados de MCS Monitoreo y Consultoría Ambiental S.A.S.

## **Marco Conceptual**

### **Historia sobre la Gestión del Cambio Organizacional**

Partiendo de un análisis teórico del proceso evolutivo que han tenido las organizaciones con referencia al proceso de la administración en sus áreas y las transformaciones que se producen a nivel laboral y comportamental a través de los años, veremos cómo ha sido este proceso y la influencia de referentes Económicos, Políticos, Culturales y Sociales.

La Segunda Guerra Mundial marco un hito en los sistemas de producción y en la búsqueda de respuestas a las nuevas realidades, no solo de subsistencia sino de la calidad de vida en el ámbito internacional. Por tal motivo la demanda del mercado en materia de calidad y de opciones de satisfacción colocó a las organizaciones en una nueva dinámica productiva y social; aprender a ver de una manera situacional las variables que afectaban a cada área de la organización, (Quintanilla, 2002).

Desde esta perspectiva se dio la necesidad de formar nuevos sistemas organizacionales lo cual constituyo un reto para perfilar empresas en los años 1970-1980 especialmente en Europa y Norteamérica. Los procesos de calidad se introducen como una nueva metodología de aprendizaje.

Sin embargo, de acuerdo con los aportes de (Méndez, 2006) las decisiones en muchos países que ingresaron a la corriente del control de calidad total, especialmente en América Latina, no tuvieron en cuenta de manera precisa un eslabón de esa cadena hacia la calidad del servicio: La Gestión Humana de la Organización, eje central para desarrollar los procesos de calidad y mejoramiento continuo, como luego se le denominó a esta ola administrativa de los Noventa.

Por tal motivo el concepto de lo humano es abordado como una necesidad vital, producto del sufrimiento y del conflicto que surge de las deficientes condiciones laborales, sociales y políticas en la era del capitalismo industrial, la cual se constituye en referente del pensamiento científico y de la filosofía cartesiana para interpretar la relación del hombre y del universo como elementos aislados.

(Giraldo, 2007) argumenta que la revolución Industrial provocó efectos en el desarrollo del conocimiento. Lo cual aportó de manera indiscriminada a la creación de empresa en la sociedad occidental, a través de la industrialización y el desarrollo de nuevas técnicas de producción, dicho fenómeno contribuyó al crecimiento económico y a una nueva forma de trabajo por parte de los individuos.

Lo anterior permite la identificación del estado tradicional y su sistema de relaciones mecánicas en el desarrollo de la producción. Integrando la función del Estado con el surgimiento de la industrialización y la fragmentación de las clases sociales. (Giraldo, 2007).

De acuerdo con (Méndez,2006) es importante tener en cuenta que después de los sucesos históricos mencionados anteriormente, años más tarde en América Latina se da una nueva mirada a las organizaciones tomando como base la globalización de la economía, que llega a los países latinoamericanos en la década de los años noventa.

Se da una oportunidad al cambio y al desarrollo organizacional, teniendo como base los negocios que los empresarios deben a empezar a enfrentar relacionados con los clientes, mercados y tecnologías que impactan su totalidad y las estructuras operacionales del mismo.

A partir de todo este recorrido histórico, político, económico, social y cultural se puede concluir que ya la Gestión Humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento.

Desde esta perspectiva, (Robbins, 2004), propone que si bien la Gestión Humana empieza a aparecer como un concepto no se debe desconocer la relación potencial con la administración del recurso humano de manera funcional y operacional, lo cual corresponde a la necesidad de administrar personal en un sistema de objetivos con énfasis en gestión de cambio.

Las organizaciones se enfrentan a constantes cambios las cuales son el resultado de condiciones externas e internas, es por esta razón que las compañías deberán preparar a sus miembros para enfrentar estos cambios de forma racional.

Kinicki y Kreitner (2003), refiere a las fuerzas externas de cambio que son aquellas que se presentan por factores ajenos a la organización, estos son características demográficas, adelantos tecnológicos, cambio de mercado y presiones sociopolíticas. También indica que los cambios internos son imperceptibles en los que se implican factores tales como, poca satisfacción en el trabajo lo que afecta directamente el clima organizacional trayendo como consecuencia alta rotación de personal y conflictos internos.

Es a partir de esto que se plantea la opción de establecer la dinámica del Cambio Planeado, en donde se plantean 3 etapas que indican como iniciar el ejercicio de administrar y estabilizar el impacto del cambio, estas etapas son: la descongelación, cambio y recongelación. Kinicki y Kreitner (2003). Esto se busca manejar e implementar con el fin de dar paso a la transformación organizacional debido a los resultados radicales que se pueden desencadenar, por lo general hemos visto como estos llega acompañado de cambios por el proceso de la Innovación estratégica, implicando ya modificación en la Cultura Organizacional.

Es por esta razón que el proceso de cambio organizacional se caracteriza por la influencia de la Innovación, el aprendizaje, la comunicación y la adaptación cultural, lo que permite prolongarse conforme los empleados van descubriendo otras formas de mejorar la organización y adaptándose a las condiciones del mismo cambio. Worly (2008).

Es por eso que ante un contexto organizacional tan competitivo como el actual, el cambio organizacional emerge como uno de los temas de investigación más tratados por académicos tanto nacionales como internacionales con el fin de poder encontrar soluciones para hacer frente a los incesantes cambios del entorno.

### **Relación de la Gestión Humana con el Cambio Organizacional**

Con base en lo descrito la Gestión Humana empieza a formar parte fundamental en el acompañamiento a los procesos organizacionales ya que en la medida en que sean asimilados los conceptos y puestos en práctica por los clientes internos de la

organización (colaboradores), podrá proyectarse un clima organizacional sano y una cultura consolidada.

En este sentido, Calderón (2010) Plantea, que debe existir una estrecha relación desde la gestión humana entre cultura y estrategia ya que este es uno de los factores de éxito organizacional y por supuesto esto siempre debe estar alineado a la planeación estratégica de la organización.

De la misma manera aporta que debe existir una integración entre calidad y gestión humana que vaya orientada a la solución de problemas críticos de la organización y propone las siguientes categorías: 1) Programa de Gestión del Conocimiento, 2) Programa para acción efectiva y eficiente y 3) Programa de mejoramiento continuo. Calderón (2010).

Los sitios deseables para trabajar tienen filosofías claras desde gestión humana que les permiten reconocer que las personas son la parte fundamental de toda organización, por esta razón las áreas trabajan en función del negocio, esto quiere decir que las políticas y responsabilidades están diseñadas para apoyar el plan de negocio y la estrategia, propiciando las condiciones para lograr el aporte efectivo de las personas a los resultados, (Calderón, 2010).

Asimismo sostiene que la Gestión Humana presenta Limitaciones y Retos, las primeras se refieren a falta de valor estratégico por parte de la Gerencia General de la empresa entre los que frecuentemente se encuentran: a) Incomprensión de los directivos y empleados b) falta de Políticas Claras, c) Ausencia de sistemas de medición entre otros.

Los segundos se refieren a realizar transformaciones organizacionales que atraigan y retengan el talento humano, de los cuales podemos visualizar: a) Percepción del entorno, b) Formación de Directivos, c) Sistemas de medición, d) Desarrollo de compromiso, (Calderón, 2010).

Por tal motivo partiendo de la teoría vista hasta el momento con esta revisión se propone integrar los conceptos para hablar de transformaciones dentro de la organización a través de Gestión del Cambio.

## **Dinámica de la Gestión del Cambio Organizacional**

Para efectos de este trabajo se tendrá en cuenta una temática reciente pero de gran aporte denominada Gestión del Cambio, la cual podemos identificar por medio de la Organización, su Desarrollo y Evolución.

Por lo tanto se entenderá el Cambio como el proceso de transformación que asegura el éxito organizacional de la empresa, reconociendo al cambio humano como una constante dentro de las compañías esto debido a los procesos evolutivos e innovadores a los que no se deberán enfrentar, teniendo como base que no se debe olvidar que todo cambio y transformación significa en los individuos una reestructuración en su adaptación al trabajo y sus sistemas de comportamiento, por tal razón es aconsejable realizar cambios lentos que respondan a las necesidades puntuales y a los imprevistos que se puedan presentar dentro de una organización. Kinicki y Kreitner, (2003).

Existen diversas variables que deben tenerse en cuenta en el momento de plantear cambios organizacionales, entre las cuales se encuentran la dinámica organizacional, la innovación tecnológica, la productividad, el contexto, el mercado entre otros con el fin de tener en cuenta los puntos relevantes que aportan a la estrategia de la organización para atraer el cambio con impacto sin dejar de lado las políticas establecidas por la empresa, Méndez, (2006).

Esto nos indica que claramente el Cambio Organizacional es un conjunto de elementos que se relacionan entre si y contribuyen al proceso evolutivo de toda organización es por tal razón que el proceso de cambio está sujeto a diferentes metodologías Amorós, (2005) propone que esta gestión debe realizarse bajo un marco de referencia específico en donde se tengan en cuenta objetivos de cambio claros y precisos, estrategias de innovación y un diagnóstico que acompañe el proceso de cambio en general de acuerdo a las necesidades puntuales de la empresa.

Por consiguiente Blejmar, (2005) argumenta que la esencia de los procesos de cambio y sus metodologías deben apuntar directamente a las actividades que



realizan los miembros de la organización, con el fin de comprometer a los individuos al emprendimiento de las acciones necesarias que aportan al cambio organizacional.

Asimismo Senge, (2000) propone que la gestión del cambio debe ir acompañada de tres factores fundamentales a tener en cuenta: a) Que Cambiar, b) Cuando y c) Quien cambia, aquí forma parte esencial del proceso tener en cuenta al cliente interno y externo, los proveedores en fin la organización en general.

A partir de los argumentos expuestos según Wendell L. F - Rensch y Cecil H. Bell, Jr. (1996) se puede evidenciar que las áreas de Gestión Humana son un sistema abierto, por lo tanto juegan un papel relevante en la influencia de los cambios que se pueden presentar en la empresa teniendo como base los motivos tanto internos como externos.

Mayoral (1994), citado por Wendell (1996) afirma que el cambio organizacional ha dejado de ser una cuestión estrictamente interna, ordenada, racional y voluntaria, para convertirse en algo más azaroso y accidental pudiendo ser tanto continuo como discontinuo, original o producto de las perturbaciones, proactivo o adaptativo.

Casado (2003), citado por Galpin (1998) refiere que los cambios no solamente han sido de conocimiento científico y técnico, también las ideas sobre el hombre y sus valores, sobre la sociedad y sus formas de organización, han evolucionado juntas, alimentándose mutuamente teniendo correlación con el mundo empresarial, convirtiendo el cambio en un integrador de situaciones y contextos a tal punto de dar un significado relevante al contexto de cada sujeto.

En casi todas las empresas se origina, a lo largo de su vida, algún proceso de cambio de cierta consideración. No obstante habría que diferenciar entre modificación no realizada a conciencia y la modificación planificada. La primera responde a una adaptación continua, y no premeditada, al entorno; sin embargo, la segunda, que es la que nos interesa, consiste en la fijación de unos objetivos de transformación, el empleo de unas técnicas de apoyo y un control de cómo se está desarrollando el proceso. Galpin, (1998).

La planificación del cambio se puede resumir en los siguientes términos; Todo proceso de cambio implica el aprendizaje de algo nuevo, pero también el

aprendizaje de algo que estaba presente, requiriendo una motivación para generar estos cambios, en caso tal de no estar presente, se hace necesario generar una inducción que permita a todos los miembros ser parte del proceso, siendo ellos los más resistentes a estos cambios Calderón (2010).

Para Carrasco (1990) citado por Galpin (1998) existen condiciones diferenciadoras que propician el éxito en la gestión del cambio englobados en dos grupos, los condicionantes objetivos que son el apoyo prestado por la dirección y las condiciones subjetivas, se refieren a momentos apropiados para intervenir con los colaboradores de la empresa.

Entendiendo este apartado puede decirse que es importante mencionar las características de un diagnóstico completo para un proceso de cambio que debe incluir lo siguiente: situaciones insatisfactorias dentro de la empresa, entorno laboral, Recursos Disponibles dentro del sistema, habilidades de los agentes de cambio y Estudio de las coyunturas organizacionales a nivel general. Collette y Delisle (1988) citado por Wendell (1996).

Blejmar (2005), describe el cambio en toda organización como un potencializador para crear un futuro en el contexto y la gente debe potencializar y crear un futuro en el contexto y la gente que le permita llevar a cabo diferentes acciones de cambio.

Lo anterior debe asociarse con la constancia que se debe mantener en los procesos de la organización y tener en cuenta la relación que tiene a nivel personal ya que usualmente las personas perciben los cambios de manera negativa si se encuentran habituados a un sistema de trabajo, por esta razón el gestor humano debe trabajar mano a mano con toda la organización para mostrar la gestión del cambio como la esperanza de un futuro mejor. Furtado C. (1983).

La adaptación es fundamental por lo tanto se deberá dar inicio partiendo de lo macro a lo micro de la organización, entendiendo cada una de las áreas sin dejar atrás la identidad de la organización y del personal. Por esto es que se entiende la Gestión del Cambio como un recorrido que interviene distintas áreas organizacionales para así determinar la incidencia en el proceso de transformación

contribuyendo al mismo tiempo, cuidado, preservando valores, identidades, y fortalezas percibidas en la Organización. Senge (2000).

El requerimiento que se hace del cambio es de las dos partes tanto Organizacional como personal, ya que este generara en un futuro un cambio real en procesos, políticas y sistemas. Los puntos a manejar en esta Gerencia es debemos diseñarlo, se puede perder o ganar algo, el cambio necesariamente requiere intención personal, se debe planificar la gestión y para poder tener en cuenta la gente no se resiste al cambio se resiste a ser cambiada. Furtado, C. (1983).

Autores como Blejmar (2005) proponen que el cambio se puede manejar de distintas maneras se refiere a cambios Externos (tecnología, clientes, competidores, estructura del mercado o del ambiente social), cambios Internos (adaptación de las Organizaciones a las variaciones del ambiente), cambio de arriba abajo (reorganización, reingeniería).

Lo cual crea un aporte inmenso a la sinergia de trabajo en donde se da exploración, riesgo y descubrimiento, los líderes de esta generación traen incorporado un pensamiento en el que adaptará a toda una Organización a retos. Las iniciativas que tienen los cambios mantienen unos ciclos de vida unos que continúan y otros que fracasan por lo general se mantienen un cierto tiempo hasta la comprobación del cambio positivo o negativo, a pesar de los cuantiosos recursos dedicados al esfuerzo. González A. (2005).

Por su parte Senge (2010) argumenta que los cambios deben estar enfocados a “crear una organización abierta al aprendizaje”, el autor sugiere que los que buscan ciertos cambios tienen miras muy distintas, vemos la Organización aceleradora, visionaria o inteligente y adicional la Organización innovadora, viva, adaptable o transformable.

Los movimientos que se realizan también son externos a estos cambios se deben ver de forma imaginativa en el futuro. El éxito de todo esto es llegar más a sus clientes, dar forma a su destino y alcanzar a largo plazo mayor éxito financiero. El poder llegar al punto máximo del cambio puede indicar sinceramente que se puede crear nuevos tipos de empresas, promoviendo la participación de procesos y conocimientos para llegar a mejores y sanas prácticas organizacionales,

con el fin de permitir un proceso evolutivo de las mismas, teniendo en cuenta el desarrollo de sus colaboradores.

Es por esto que Cuesta Santos, (2002) aborda diferentes aspectos teóricos que contribuyen a fomentar el conocimiento en la temática del Talento Humano y del rol que este desempeña en el proceso de Innovación Tecnológica y el éxito Organizacional, proponiéndose un modelo de Gestión del Talento Humano que transita por varias etapas, donde cada una de ellas se relacionan entre sí para lograr la sinergia funcional del sistema.

Las Organizaciones modernas se desarrollan en un entorno altamente cambiante, donde las tecnologías caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso y competitividad, dejando atrás toda una infraestructura creada para tal efecto, poniendo a las Organizaciones en puntos críticos para mantenerse en el mercado. Enfrentar esta situación es un elemento constante del futuro de las Organizaciones, las cuales están obligadas a buscar alternativas para superarlas y mantenerse con vida en la competencia internacional, alcanzando niveles de eficiencia, eficacia y calidad estandarizados para la actividad que desempeñan.

La respuesta a esta incertidumbre se ha convertido en el motor impulsor de todas las tendencias teórico – prácticas que se expresan en la literatura actual con respecto al sector empresarial, las cuales buscan trazar modelos que las ayuden a superar esa situación tan convulsa. Lograr la más acertada es la clave del éxito. Cuesta Santos, (2002).

Es importante destacar que ningún modelo o tendencia teórica es superior a otra, simplemente lo que hay que analizar es la adaptabilidad a la Empresa u Organización en cuestión, pues de una forma u otra se entrelazan entre sí.

Ahora bien, existe un elemento que si es común a todas, y es que cada una de ellas de una forma u otra hacen alusión al Talento Humano como el factor decisivo en el proceso innovador que garantice la supervivencia y prosperidad de las Organizaciones, algunas le otorgan mayor peso, otras menos, pero lo cierto es que está presente en todas. Sin embargo es la tendencia que menos adeptos prácticos posee ya que su fruto no lo genera el propio Talento, sino el efecto de su Gestión, es por eso que los

directivos empresariales comprenden que es una fuente para el progreso , pero no la han concientizado lo necesario como para aplicarlo con éxito. González A. (2005).

Lo anterior permite evidenciar que las Organizaciones están obligadas a gestionar ese Talento que tienen en sus colaboradores y a incorporar nuevos Talentos para Innovar y fortalecer la capacidad de adaptarse a los cambios, permitiéndole mantenerse y desarrollarse con éxito. Es por esto que es importante retomar lo planteado por Raineri (2001) con apoyo de la dirección de investigación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, en donde se encontró como resultados algunos puntos clave, como lo son aquellos que están relacionados con las prácticas de preparación para el cambio, puesto que considera que estas mejoran la calidad, la fluidez y la eficiencia de los proceso de cambio en las organizaciones.

A demás seconcluyeque hay que ponerlas en práctica antes de que este proceso de cambio comience hacer implementado y afecte, con sus diferentes manifestaciones y consecuencias; para esto se deben establecer un diagnóstico y análisis de la organización y sus necesidades de cambio.

A su vez Raineri (2001) también esboza que una vez que el cambio ha sido adecuadamente planificado, se puede iniciar la segunda etapa del programa: su implementación, en esta etapa es importante que las personas que trabajan en la organización desarrollen una comprensión clara de las necesidades de cambio de la organización, incluidas las fuerzas del entorno e internas que estén generando dicho cambio.

Es bastante significativo retomar algunos de los resultados expuestos por Reineri (2001) hallados en su investigación, un mayor uso de prácticas relacionadas con el diagnóstico y la preparación del cambio, en comparación con prácticas destinadas a implementar los procesos de cambio. También encontró que las empresas grandes en comparación con las pequeñas empresas chilenas, usan mayor proporción de prácticas de administración del cambio.

Por su parte Quintanilla (2002) refiere que existen nuevas y mejores prácticas que aportan al cambio organizacional divididas de la siguiente manera: a) Outplacement, b) BusinnesPartner y c) Headhunters. El primero hace referencia a la preparación de los colaboradores para actuar asertivamente en los procesos de transición laboral, el

segundo describe como el “asociado de “negociaciones” la persona líder en temas de recursos humanos por tal motivo los colaboradores deben tener un amplio conocimiento acerca del negocio y los últimos se refieren a búsquedas novedosas de colaboradores competentes para ser contratados en la empresa.

No obstante se hace necesario tener en cuenta factores importantes como la alineación de cultura y estrategia que implica tener coherencia para evitar choques entre el direccionamiento de la empresa y la plataforma cultural. Angelo Kinicki y Robert Kritner (2003).

Asimismo se deben tener en cuenta los objetivos y los valores de la organización con el fin de estructurar los cambios de una manera pertinente, esto debe ir acompañado del estilo directivo ya que los líderes son la parte crucial de la ejecución estratégica y los cambios que se necesiten de acuerdo a lo diagnosticado al interior de las empresas, para esto es pertinente tener en cuenta la integración de calidad vista como el cumplimiento de las normas requeridas y aplicables dependiendo del negocio y a su vez los sistemas de información juegan un papel relevante dado que es un tema crítico en la mayoría de las empresas colombianas.

Teniendo como base esta óptica organizacional (Quintanilla, 2002) refiere un sistema integral de gestión humana con el fin de que los colaboradores en Colombia se ajusten en los mejores sitios para trabajar dividiéndolo de la siguiente manera: 1) Políticas, 2) Buenas Prácticas, 3) Tejido social y 4) organización métrica.

Estos factores apuntan a una nueva filosofía empresarial en donde se debe tener en cuenta la estrategia corporativa como punto de partida, la cultura organizacional y las plataformas tecnológicas que apunten a una verdadera Gestión del Cambio.

Para complementar lo trabajado hasta ahora a continuación se hablará de las categorías que de acuerdo a la revisión teórica nos ayudaran a comprender los procesos y las prácticas laborales que se dan al interior de MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S., inicialmente se hablará de cultura, partiendo de la importancia de entender que todas las organizaciones están conformadas por personas, las cuales a su vez hacen parte de una gran estructura social determinada llamadas comunidades, cada organización tiene características distintivas, como su

estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad, (Chiavenato, 2009).

Con la anterior definición de cultura y comprendiendo las organizaciones como entidades con carácter propio podríamos llegar a establecer que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras, (Robbins, 2004).

Una vez comprendemos la referencia social y cultural en cada ciudad del mundo, nos es importante establecer en primera instancia que la simple ubicación de las organizaciones afecta en gran medida la cultura organizacional, es por esta simple razón que nos atrevemos a facultarnos para establecer que en la cultura organizacional se pueden instituir niveles que van desde lo externo, de la organización, ubicación física, elementos físicos y todo lo relacionado con lo que es visible a simple vista, hasta lo interno como los niveles jerárquicos y los tipos de comunicación que se manejan.

A continuación presentaremos una introducción a los niveles y características arraigadas a la cultura organizacional que dependen desde factores como ubicación para establecer niveles de comportamiento social, hasta estructuras que por su misma razón social presentan dinámicas culturales en sus organizaciones, para esto nos es importante tener en cuenta como lo hemos mencionado anteriormente que las organizaciones también tienen una personalidad, como los individuos. Robbins, (2004).

Los factores determinantes en el momento de establecer la cultura organizacional en una empresa, son en principio los establecidos por sus fundadores con el objetivo de brindar a los colaboradores bases concretas de los parámetros establecidos al interior de la organización, permitiendo así generar la construcción de los principios que orientaran el ejercicio de todos los empleados.

Frente a esta postura (Chiavenato, 2009) argumenta que los fundadores contratan y retienen solo aquellos que se identifican y actúan de acuerdo a la necesidad de la organización, sin embargo en los primeros momentos de la organización la cultura organizacional puede tener transformaciones ya que la empresa puede llegar a tener cambios en su estructura.

Según Hofstede citado por (Chiavenato, 2009) existen cinco dimensiones que nos permiten analizar las culturas dentro de las organizaciones, dentro de las cuales tenemos: 1) la distancia del poder, la cual se refiere a la actitud ante la autoridad, 2) la aversión a la incertidumbre que hace referencia al deseo de estabilidad, 3) el individualismo en comparación con el colectivismo, entendiendo individualismo como la tendencia de las personas a concentrarse en sí mismas y a pasar por alto las necesidades de la sociedad, y el colectivismo como al dominio de una fuerte creencia en las decisiones grupales, 4) la masculinidad en comparación con la feminidad, se refiere básicamente al predominio de lo masculino sobre lo femenino, 5) la orientación a largo plazo que hace referencia a la capacidad de mantener sus estándares culturales en el tiempo.

Likert citado por (Chiavenato, 2009) refiere que la Cultura Organizacional posee unos rasgos característicos definidos principalmente por el tipo de administración que poseen, esto lo define en cuatro perfiles organizacionales, que están basados en variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones, los cuales son definidos como 1) Sistema 1. Autoritario coercitivo, es el sistema más duro y cerrado, 2) Sistema 2. Autoritario benevolente, es más condescendiente y menos rígido que el anterior; 3) Sistema 3. Consultivo, el cual se inclina más hacia el lado participativo, y el 4) Sistema 4. Participativo, el cual es un sistema totalmente democrático y abierto.

En reflejo de lo anterior si bien es cierto que las culturas organizacionales son adoptadas en gran medida por la ubicación física de la compañía también serán tenidos en cuenta factores como el tipo de administración que la organización tenga, el sector donde se desempeña, el tipo de administración que los fundadores elijan y la etapa de madurez en que la compañía se encuentre.

Algunas organizaciones se caracterizan porque adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno, lo cual preserva la identidad de la organización, pero otras son sumamente flexibles y tienen una cultura adoptable que revisan constantemente, lo que garantiza actualización y modernización, mantenerse constante



en alguna de estas variables es lo que le permitirá tener éxito a la organización. (Chiavenato, 2009).

Por su parte Robbins, (2004) describe otra de las categorías como la comunicación, lo más conocido frente a esta temática organizacional es lo que va de la mano con todo lo que tiene que ver con comunicación oral, argumenta que se convierte en ventaja por la retroalimentación y por la posibilidad de transmitir el mensaje requerido y obtener respuesta en el menor tiempo posible.

Por su parte (Chiavenato, 2009) argumenta que la comunicación se convierte en una tarea organizacional necesaria dentro de los grupos de trabajo tanto para emitir como para recibir mensajes, es por tal razón que el ser humano siente la necesidad de comunicarse de manera escrita y verbal, buscando así transmitir mensajes claros y orientados con el fin de poder mantener canales de comunicación reales y orientados.

Frente a esta postura (Adler, 2005), refiere que la tecnología está inmersa en los procesos de comunicación verbales y escritos ya que permite que las personas involucradas en la conversación puedan encontrarse en dos o más lugares y se hablen entre sí, y que la comunicación escrita siempre servirá como un reporte hablado a través de los años para el receptor de quien envía el mensaje.

(Chiavenato, 2009), argumenta que la comunicación organizacional es un intercambio de información que puede darse de varias maneras puede ser descendente en donde el directivo envía el mensaje a sus subordinados es decir de arriba hacia abajo, es utilizado para crear solución de problemas y cumplimiento de funciones o de tipo horizontal en donde todos tienen una misma participación de comunicación y el mensaje es concreto.

Robbins (2004), sustenta que la comunicación horizontal permite ahorro de tiempo y facilita la coordinación de grupos de trabajo, y es un tipo de comunicación que se maneja entre compañeros.

Asimismo refiere que la comunicación al interior de las organizaciones se fortalece con herramientas tecnológicas, aportando a la dinámica organizacional, de

acuerdo al fragmento son recursos utilizados permanentemente que les permiten tener contacto con las personas que tienen que ver con los trabajos de la empresa tanto a nivel interno como externo.

Por su parte (Adler, 2005) habla del proceso de comunicación se da cuando una persona emite un mensaje a un receptor la idea es que en medio del proceso lo descifre de tal manera que no se vea alterada la comunicación entre individuos, sin que haya alteraciones del mensaje, aquí también juega un papel fundamental el hecho de que se comunicación verbal o escrita en el sentido en que varía, dependiendo de la cultura y en la cantidad de tiempo que lleven compartido los grupos de trabajo.

Para cerrar este apartado (Chiavenato, 2009) refiere que lo importante es que la comunicación sea eficiente y eficaz que de alguna manera se relacione con la asertividad, los mensajes deben ser tan claros que quien los recibe debe quedar en la capacidad de responder a lo que se pidió disminuyendo margen de error.

Por último se hablará de innovación, (Sainz, 2006) propone que Innovar supone hacer cosas nuevas y atractivas dentro de la organización que permitan mostrar cosas nuevas como producto atractivo como medio de ingresar de una manera diferente en el mercado. Es por esto que la innovación debe servir dentro de la organización para dar respuesta a los restos que presente el mercado (Sainz, 2006), en el fragmento se puede visualizar que se cumple el argumento teórico, ya que los profesionales están en la capacidad de prestar cualquier tipo de asesoría ambiental requerida por el cliente aun cuando no tenga que ver con el proyecto que se esté trabajando.

De acuerdo con (Afauah, 1999) la innovación puede ser una oportunidad siempre y cuando se analice cuidadosamente a los proveedores, clientes y competidores desde una perspectiva que permita visualizar la rentabilidad que este proceso pueda atraer a la empresa.

Por esta razón se sugiere tener un proceso estratégico en donde se tengan en cuenta a) metas, b) oportunidades y amenazas c) estrategia de negocios y d) dirección estratégica, este sistema de trabajo aportará los resultados esperados en el interior de la organización.

Por su parte (Sainz, 2006), complementa frente a esta postura que la innovación debe contribuir a los cambios en el modelo de negocio en donde se incluya la posibilidad de competitividad teniendo en cuenta el servicio que presta la empresa y para esto es necesario realizar una reflexión estratégica previa en donde se tenga en cuenta el diagnóstico organizacional, definición clara de lo que se desea para la organización en el futuro y el planteamiento de objetivos claros relevantes para que cuando se hable de innovación a la vez se pueda hablar de cambio.

Estas observaciones nos llevan a entrelazar las ideas propuestas hasta el momento en donde es importante tener en cuenta la posición de lo que plantea la literatura desde el punto de vista de gestión del cambio que debe ir ligado de acuerdo con (Angelo, 2003) al desarrollo organizacional desde una postura que complemente los cambios, los valores y procesos que se dan dentro de la organización.

## **Marco Institucional de MCS Monitoreo y Consultoría Ambiental S.A.S.**

### **Misión**

Ser una compañía reconocida por una calidad excelente en el servicio de Consultoría, Monitoreos Ambientales, Análisis Hidrobiológicos y Análisis Físicoquímicos; en busca de proporcionar con base en la excelencia, beneficios, soluciones y alternativas a nuestros clientes en los aspectos de manejo ambiental que su empresa requiera, generando la rentabilidad y progreso de nuestra compañía.

### **Visión**

Ser una compañía reconocida por una calidad excelente en el servicio de Consultoría, Monitoreos Ambientales, Análisis Hidrobiológicos y Análisis Físicoquímicos. Mejorando y fortaleciendo día a día sus herramientas tecnológicas con el fin de lograr el desarrollo y crecimiento empresarial, para así brindar a sus clientes la mejor confiabilidad en la prestación de servicios.

### **Servicios**

Consultoría, interventoría, monitoreo, laboratorio, estudios ambientales, programas de capacitación, programas de gestión social, manejo prevención, control, corrección y mitigación de impactos, auditorías, laboratorio de hidrobiología, monitoreo de aguas, de aire y ruido, de suelo y monitoreo de fauna.

### **Acreditaciones y Certificaciones**

Acreditación por el IDEAM (ISO 17025:2005), Certificación ISO 9001:2008 ONAC, Certificación OSHAS 18001:2007 ONAC, Certificación ISO 14001:2004 ANAB, Certificación ISO 14001:2004 IAF, RUC – HIDROCABUROS – CCS.

## **Marco Metodológico**

De acuerdo con Rodríguez (1996), La investigación cualitativa describe e interpreta la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido o interpretar , los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas en la investigación, esto implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes y sonidos, que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

Asímismo Rodríguez (1996),contempla que es importante tener en cuenta el tipo de muestreo que se refiere a la selección de los pertinentes teniendo en cuenta dos características, a) Pertinencia y b) adecuación, la primera se refiere a tener en cuenta los participantes que pueden aportar la información vital requerida para la investigación, el segundo se tienen en cuenta los datos disponibles para el desarrollo y la descripción del fenómeno.

Por su parte Flick (2012),afirma que en la investigación cualitativa lo primero que se debe tener en cuenta es la definición de un área temática y que la investigación cualitativa debe tener presente los siguientes pasos: 1) La formulación del problema teniendo en cuenta su contextualización y la exploración de la situación, 2) Diseño de la investigación en donde se trabaja la exploración de estrategias y la elaboración del proyecto, 3) Ejecución, donde debe realizarse trabajo de campo para realizar la recolección de datos cualitativos y 4) cierre en donde se hace la identificación de patrones culturales y análisis e interpretación del informe.

### **Elementos de la Investigación Cualitativa**

Se desarrolla la investigación con una muestra intencional con el fin de poder obtener la mayor cantidad de información que permita generar la construcción del análisis y así poder establecer la relación de cada una de las categorías con relación a la gestión del cambio con respecto a la percepción de la muestra, esto debido a que

esta metodología permite la identificación de las dinámicas sociales y las concepciones culturales. Rodríguez (1996).

De igual manera se trabaja con una entrevista semiestructurada debido a que se cuenta con 3 categorías que dentro del desarrollo contextual de MSC se hace necesario poder trabajar con una herramienta que permita abarcar conceptos amplios de las mismas y así mismo poner a la muestra en situación de exploración y reconocimientos de su percepción haciendo que el análisis que genera para su respuesta sea lo suficientemente amplio a tal punto que contribuya a las sugerencias o recomendaciones que se generaran una vez realizada la entrevista.

Para efectos de este trabajo se tendrán en cuenta elementos basados en el muestreo requerido para trabajar la gestión del cambio como una herramienta dentro de la organización y así identificar claramente la relación que tienen los procesos de gestión del cambio con las prácticas laborales de los colaboradores, teniendo como base las categorías de análisis mencionadas 1) Innovación, 2) Comunicación y 3) Cultura Organizacional.

Rodríguez (1996), muestra 4 fases del proceso de la investigación cualitativa, indicando: Preparatoria, Trabajo de Campo, Analítica e Informativa. A continuación describiremos las 4 fases para su respectiva identificación y aplicación.

Fase Preparatoria: Las etapas Reflexiva y de Diseño se materializan en un Marco Teórico -conceptual y en la planificación de las actividades que se ejecutarán en las fases posteriores.

Fase Trabajo de Campo: Debe estar preparado para confiar en el escenario; ser paciente y esperar hasta que sea aceptado por los informantes; ser flexible y tener capacidad de adaptación, es preciso ser persistente, la investigación se hace paso a paso, los datos se contrastan una y otra vez, se verifican, se comprueban; las dudas surgen y la confusión es preciso superarla. Dentro del Trabajo de Campo, encontramos la subfase Recogida Productiva de Datos, que consiste en asegurar el rigor de la investigación. Para esto se deberá contar con la claridad de las categorías que deseamos investigar y así poder obtener la mayor cantidad de información posible, más que en pensar en un alto número de participantes.

Fase Analítica: Estas tareas serían: a) reducción de datos b) disposición y transformación de datos y c) obtención de resultados y verificación de conclusiones.

Fase informativa: El informe cualitativo debe ser un documento convincente presentando los datos sistemáticamente, se deberán exponer de tal forma que el lector tenga la oportunidad de identificar lo que se desea mostrar dentro de la misma investigación. Deberá existir una coherencia entre lo expuesto con la conclusión de los resultados.

Teniendo en cuenta los argumentos acá mencionados, se ha determinado que el Método de Investigación Cualitativa, será la estrategia metodológica con la que se trabajara la “Entrevista Semiestructurada”, para obtener la información necesaria que puedan aportar los Directores con el fin de analizar desde la literatura organizacional y la realidad de la organización las categorías a trabajar y de esta manera poder dar las recomendaciones pertinentes a MCS.

### **Estrategia Metodológica**

Como herramienta de recolección de información se utilizará la Entrevista Semiestructurada, entendida como un procedimiento de conversación libre del protagonista que se acompaña de una escucha receptiva del investigador con el fin de recoger información por medio de preguntas abiertas, reflexivas que puedan aportar a la investigación.

La Entrevista Semiestructurada permite generar un proceso de adaptación al contexto, es por esta razón que se deberá contar con un planteamiento de problema claro y concreto que contribuya con la creación de la investigación, abriendo puertas a análisis e identificación de componentes organizacionales, permitiendo así relacionar las categorías de análisis establecidas para la investigación.

Díaz E. (2007), refiere la entrevista semiestructurada como un proceso de identificación de patrones culturales que permitan al investigador corroborar, descartar o descubrir elementos relacionales de su entrevistado y así finalmente presentar el informe que se requiere.

### **Procedimiento Entrevista Semiestructurada y Aplicación:**

La elaboración de la Entrevista conlleva una serie de elementos que resultan más frecuentemente utilizados en los estudios de carácter cualitativo, donde el investigador no solamente hace preguntas sobre los aspectos que le interesa estudiar sino que debe comprender el lenguaje de los participantes y apropiarse del significado que éstos le otorgan en el ambiente natural donde desarrollan sus actividades.

En este caso, para elaborar las entrevistas semiestructurada se plantearon categorías que actúan como elementos guía para la formulación de las preguntas, de igual forma se deberá tener en cuenta que esta construcción va acompañada de planificación que comprende aspectos tan básicos como son la identificación del lugar en donde se realizara la entrevista hasta componentes como el planteamiento del problema desde el esquema de la entrevista, igualmente se cuenta con una relación de todo el material de investigación utilizado para la construcción de las preguntas siempre teniendo en cuenta los objetivos.

Es por esto que resulta asertivo llevar un orden de la entrevista y su respectiva documentación o registro con el fin de tener toda la información aportada por el entrevistado y así dar inicio al desarrollo de las conclusiones las cuales deberán ser claras y orientadas sin que el entrevistador se salga de la línea del planteamiento del problema, siempre teniendo como indicadores las matrices planteadas en el marco teórico.

Esto será la apertura a la realización de las sugerencias que se establecen gracias a todo lo antes planteado, estas deberán ser contundentes y claras, orientadas a la dinámica organización y al respectivo planteamiento del problema. Lo que finalmente aporta a una presentación final de la investigación cualitativa bajo una herramienta de entrevista semiestructurada.



## **Población**

MCS Monitoreo y Consultoría Ambiental S.A.S.

## **Muestra**

Partiendo de la base teórica de la investigación cualitativa al escoger una muestra intencional de acuerdo con los objetivos y con base en las categorías trabajadas se entrevistó a los directores de las áreas más fuertes en MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. con el fin de obtener la información que describiera dentro de la temática de gestión del cambio las categorías propuestas de cultura, innovación y comunicación.

Se escogió a la dirección de ingeniería, representada por el Director 1, la dirección de consultoría, representada por el Director 2 y la dirección de control y calidad representada por el Director 3.

Con quienes se trabajó por medio del instrumento entrevista semiestructurada con el fin de hacer la recolección de datos requerida. La definición y construcción de la entrevista es la puerta investigativa a la metodología cualitativa la cual permitirá describir e interpretar las mismas, con el fin de construir un análisis que brinde los aportes para la construcción de las discusiones que llevaran al reconocimiento de las conclusiones de la investigación.

## Discusión

Teniendo como base la propuesta de este trabajo puede decirse que el cambio es un proceso que aporta al éxito en el interior de las empresas, razón por la cual no se debe desconocer la dinámica organizacional como punto de partida para poder comprender la gestión del cambio en las prácticas laborales en los colaboradores de MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S.

Con el fin de tener mayor claridad cabe resaltar que el análisis realizado se hizo con base a una revisión teórica que nos permitió contrastar la realidad de la empresa con la literatura, por tal motivo se escogieron como categorías dentro de la gran temática de gestión del cambio la cultura, comunicación e innovación.

Para efectos de este trabajo se relacionaron con las prácticas laborales permitiéndonos analizar la realidad corporativa y el comportamiento organizacional que se evidencia en MCS por medio de la técnica cualitativa de entrevista semiestructurada a tres de las direcciones principales de la empresa.

En primera instancia de acuerdo a la posición del director 1 que pertenece al área de ingeniería se deduce que existe comunicación oral permanentemente entre los directivos de la empresa, frente a esta postura (Robbins, 2004), argumenta que esta acción se convierte en ventaja ya que permite retroalimentar los mensajes requeridos y obtener respuesta en el menor tiempo posible.

Asimismo comenta que los colaboradores realizan mesas grupales de trabajo con el fin de cumplir con el trabajo asignado teniendo en cuenta la exigencia del cliente y las gerencias de la empresa, este tipo de actividad se convierte en una tarea organizacional que necesariamente exige comunicación para el desarrollo y cumplimiento de lo establecido, (Chiavenato, 2009).

Por el tipo de servicio que presta la organización las personas involucradas en los proyectos pueden estar en planta o en distintos lugares de Colombia en estos casos los colaboradores y sus jefes buscan la forma de comunicarse de distintas maneras,

entrelazando un poco lo que se ha venido hablando hasta el momento puede decirse que el personal de MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. se comunica permanentemente en forma escrita y oral, dependiendo de la actividad puede ser de las dos maneras aleatoriamente.

(Adler, 2005), refiere que la tecnología permite que las personas involucradas en la conversación puedan encontrarse en dos o más lugares y se hablen entre sí, y que la comunicación escrita siempre servirá como un reporte hablado a través de los años para el receptor de quien envía el mensaje, así como también se explica que este tipo de comunicación se denomina colectivista ya que el bienestar de la organización se vuelve tan importante a nivel grupal como si fuera a nivel personal e individual.

En MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. se trabaja de tal manera que los profesionales reciben instrucciones de los directores y estos a su vez han hablado con Gerencia de esta manera se maneja para todas las áreas, por tal motivo se habla de una comunicación descendente en donde el directivo envía el mensaje a sus subordinados es decir de arriba hacia abajo utilizado para crear solución de problemas y cumplimiento de funciones, (Chiavenato, 2009).

También puede analizarse que la comunicación entre directivos es de tipo horizontal Robbins (2004), permite ahorro de tiempo y facilita la coordinación de grupos de trabajo, pero llevándolo a la realidad de trabajo existe un factor potencial que interrumpe de alguna manera esa comunicación y esto se refiere a los cambios que requieren los clientes porque así se lleve gran parte del trabajo adelantado los directores y sus colaboradores están en la obligación de cambiar lo trabajado, por política cada quien responde por lo que le corresponde frente a su área, gerencia y cliente.

Frente a esta postura y teniendo en cuenta lo que se ha trabajado hasta el momento cabe agregar que de acuerdo a Adler (2005) se habla de los tipos de comunicación, descendente, ascendente y horizontal, que hacen referencia de superior a subordinado, subordinado a superior y entre compañeros, en MCS debe establecerse claramente este trabajo para mejorar la comunicación entre las áreas.

Otra de las categorías trabajadas es la cultura organizacional, de acuerdo a lo que refiere el director 1 en MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. se explica desde el proceso operativo del diario vivir en la empresa, (Chiavenato, 2009) argumenta que los aspectos relacionados con las tareas diarias se visualizan en la cultura como formales y visibles que permiten cumplir con los procesos de la organización de una manera más controlada y tecnificada.

Bajo esta misma perspectiva, (Robbins, 2004) explica esta posición como una de las características de la cultura organizacional encaminada a la orientación de equipos, en donde las actividades de la empresa se organizan a nivel grupal para lograr un mejor resultado en el cumplimiento de funciones, también explica que la cultura organizacional puede tener como una de sus características principales la orientación al resultado, en donde la gerencia se centra más en el resultado que en la técnica y procedimiento para conseguir la confidencialidad del cliente bajo el concepto de prontitud, esto se relaciona fuertemente con el diario vivir que se presenta en MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S..

Otra parte que complementa la categoría de cultura son los valores y creencias que se dan dentro de la organización, frente a esta postura, (Chiavenato, 2009) describe los valores como una característica organizacional importante dentro de la cultura que revelan los principios que defienden la organización y sus miembros dentro de la dinámica organizacional, con base en la opinión del director en MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. hace falta claridad frente a los valores corporativos y las creencias para los colaboradores y equipos de trabajo.

Finalmente para el director 1 la última categoría a tratar es innovación, de acuerdo con (Afuah, 1999) la innovación se convierte en uso de nuevos conocimientos tecnológicos para ofrecer mejores productos en el mercado, esto se visualiza en los nuevos productos que está ofreciendo la empresa actualmente con mayor tecnología.

(Sainz, 2006), argumenta que el desarrollo de un nuevo producto es un proceso sistémico y una tarea individual, de acuerdo a lo anterior y a esta cita puede decirse que en MCS se están presentando aperturas de nuevos mercados y de nuevos negocios,

de acuerdo a la estructura organizacional esto se logra con el trabajo de todas las áreas de la empresa.

Por otra parte el director 2 bajo las mismas categorías presenta sus argumentos de acuerdo a lo que vive dentro de su área que es consultoría iniciando por cultura desde el punto de partida de planeación a nivel laboral y personal, (Robbins, 2004) argumenta que este apartado es una característica de la cultura que propone la orientación a resultados y la orientación a personas, como complemento de lo que se tiene que hacer dentro de los procesos y la responsabilidad gerencial frente a los integrantes de la organización.

En MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. se trabaja de acuerdo a la demanda de servicios y al diario vivir por tal razón el proceso operativo de acuerdo al director 2 debe ser modificado como oportunidad de mejora, (Chiavenato, 2009) argumenta que los aspectos relacionados con las tareas diarias se visualizan en la cultura organizacional como formales y visibles que permiten cumplir con los procesos de la organización de una manera más controlada y tecnificada y para esto es necesario tener lineamientos de trabajo.

Para cumplir con este apartado puede decirse que dentro de MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. existen de alguna manera dichas normas pero que hace falta dejarlas claras totalmente por escrito y se deben divulgar para dar cumplimiento a los requerimientos tanto del cliente interno como del externo.

(Robbins, 2004) define cultura desde una perspectiva de enseñar a los empleados “como se hacen las cosas aquí”, para complementar el anterior párrafo al hablar de cultura desde la postura de los autores y aplicado a lo que opina el director 2 conocer los procesos de una manera ordenada es identidad y esto hace que el colaborador entienda perfectamente los parámetros bajo los que trabaja la empresa.

Debe haber una claridad en las políticas de trabajo que soporten la cultura organizacional, partiendo de esta idea se asocia con la definición de cultura de sistemas de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de

otras, partiendo de esta premisa se hablará de valores y lo que en este caso significan para el director 2, Los valores no están completamente establecidos, de alguna manera están implícitos se deben dar a conocer entre el personal, en cuanto a creencias por ahora eso es más personal porque a nivel corporativo no es claro, (Chiavenato, 2009) describe los valores como una característica organizacional importante dentro de la cultura que revelan los principios que defienden la organización y sus miembros dentro de la dinámica organizacional.

En cuanto a la categoría de comunicación para el director 2 lo más importante es que existe una comunicación permanente con el cliente para lo que se necesite a nivel de servicios pero también para temas ambientales, (Chiavenato, 2009), argumenta que la comunicación debe ser eficiente y eficaz para que el mensaje sea claro, exista retroalimentación y se produzca una consecuencia que en este caso sería dar valor agregado.

(Robbins, 2004), argumenta que actualmente la comunicación al interior de las organizaciones se fortalece con herramientas tecnológicas, aportando a la dinámica organizacional, esto se cumple en el sentido en que existe una comunicación permanente tanto con el personal de planta como con las personas que se encuentran en campo.

De acuerdo a este fragmento existe una comunicación permanente con el cliente para lo que se necesite a nivel de servicios pero también para temas ambientales, (Chiavenato, 2009), argumenta que la comunicación debe ser eficiente y eficaz para que el mensaje sea claro, exista retroalimentación y se produzca una consecuencia que en este caso sería dar valor agregado.

(Robbins, 2004), actualmente la comunicación al interior de las organizaciones se fortalece con herramientas tecnológicas, aportando a la dinámica organizacional, de acuerdo al fragmento son recursos utilizados permanentemente que les permiten tener contacto con las personas que tienen que ver con los trabajos de la empresa tanto a nivel interno como externo.

El proceso de comunicación se da cuando una persona emite un mensaje a un receptor la idea es que en medio del proceso lo descifre de tal manera que no se vea alterada la comunicación entre individuos (Adler, 2005), esto se propone porque en el día a día en algunas ocasiones los profesionales desconocen información o no interpretan como se espera lo que se les dice alterando los canales de comunicación y se crean malestares en las áreas de trabajo.

Puede pasar que se presenten en la cultura organizacional rumores entendidos como red informal de comunicación de la organización, (Robbins, 2004) pero la idea principal es que esto no se presente para que no haya perturbación en el trabajo de los colaboradores, de acuerdo al estilo de comunicación en lo que respecta a la opinión del director 2 está demostrado que falta un poco más de organización en los mensajes que se quieren transmitir entre direcciones para dar instrucción adecuada a los grupos de trabajo, (Chiavenato, 2009) argumenta que la comunicación correcta es el medio principal para la integración en las organizaciones y que debe ser fluida en todos los cargos.

En lo que se refiere a grupos de trabajo como tal el director 2 argumenta un tipo de comunicación verbal y no verbal dependiendo del contexto y la función, desde este punto de vista (Adler, 2005), propone que el comportamiento no verbal varía dependiendo la cultura y que las personas pueden entenderse bien sin el uso de la palabra en la medida en que van trabajando por más tiempo.

Para concluir con la postura del director 2 se hablará de la categoría de innovación que de acuerdo a su conocimiento lo identifica como la actividad principal que se viene aplicando en MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. en los últimos meses de acuerdo a su crecimiento en estructura y servicio que es la posibilidad de poder ofertar laboratorio fisicoquímico e hidrobiológico a la vez haciendo servicios de consultoría (Sainz, 2006), dice que Innovar supone hacer cosas nuevas, lo cual aplica completamente en la idea que se está sustentando porque en la actualidad MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. ofrece este servicio interdisciplinario de los laboratorios y este es un proceso único en este tipo de negocio el hecho de hacer la consultoría completa sin necesidad de subcontratar nada para cumplirle a los clientes.

Finalmente se tendrá en cuenta la posición del director 3 del área de calidad y control frente a las categorías propuestas, comenzando por el concepto de cultura en donde se visualiza que todo parte desde el principio en que la Gerencia se concentra en los resultados y no particularmente en las técnicas que se siguen para lograrlos.

(Robbins, 2004) habla de la orientación a los resultados como una de las características de la cultura en donde la gerencia se centra más en los resultados que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos con la idea central de trabajo de la empresa, la importancia que tiene el cliente para MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S., el hecho de velar por el mantenimiento de los mismos y que estos a su vez refieran a la empresa, para (Chiavenato, 2009), Cuando se habla de cultura la filosofía en la empresa se convierte en una de las principales características que va encaminada a las creencias que se tienen alrededor del trato con los clientes.

Como complemento cabe recalcar que las direcciones de MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. cuentan con el respaldo gerencial para utilizar los recursos que sean necesarios con tal de dar la respuesta inmediata y esperada por el cliente, en la actualidad la cultura de las empresas busca ser sensible a la necesidad del cliente porque se reconoce como un camino de lealtad y rentabilidad (Robbins, 2004).

A nivel interno de trabajo se juega mucho con el concepto de premio castigo dependiendo de los resultados encontrados, (Chiavenato, 2009) argumenta frente a esto que la cultura refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno y en algunos momentos el sistema de comunicación es precario y vertical solamente se transmiten ordenes de arriba hacia abajo y muchas veces no hay claridad de la información eso está pasando de alguna manera en el día a día de MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S..

Partiendo de esta premisa y encerrando como tal el término cultura es importante traer a consideración los valores corporativos que en este caso puntual de acuerdo a la información suministrada por el director 3 hace falta claridad para los colaboradores frente a esto porque no se conocen ni se comparten dentro de la empresa, (Chiavenato, 2009) describe los valores como una característica organizacional importante dentro de



la cultura que revelan los principios que defienden la organización y sus miembros dentro de la dinámica organizacional.

Con los cambios que ha tenido la empresa durante los últimos meses han cambiado patrones culturales que han ampliado la visión de trabajo ya que antes había una posición fuerte en donde se planteaba que el colaborador que se quedara trabajando hasta más tarde es el que sirve y valora la empresa, aquí se aplica de alguna manera el término y la característica cultural de innovación que según (Robbins, 2004) se alienta a los empleados para que corran nuevos riesgos y sean más funcionales en sus puestos de trabajo en el horario laboral.

Este concepto puede ser empalmado con la categoría de innovación que desde la opinión del director 3 de alguna manera se está presentado dentro de MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. en el sentido que se cumple desde adentro con el valor agregado que aportan los profesionales proporcionando cualquier tipo de asesoría ambiental así no tenga nada que ver con el requerimiento del cliente específicamente, la intención es dar respuesta a los retos del mercado. La innovación debe servir dentro de la organización para dar respuesta a los retos que presente el mercado.

(Sainz, 2006), Un nuevo producto atractivo es un medio de ingresar de una manera diferente en el mercado esto se evidencia en lo que se ha venido explicando ya que en este momento la empresa cuenta con la garantía innovadora que no tiene que subcontratar para prestar los servicios completamente.

Por último se mencionará la categoría de comunicación partiendo de la premisa que el director 3 argumenta que a nivel general no existen canales de comunicación claros y esto de alguna manera crea reprocesos dentro de los procedimientos que se manejan en las áreas, (Adler, 2005) plantea que los canales o redes de comunicación son sistemas que deben ser diseñados por la Gerencia para determinar entre quienes se tienen que hablar para realizar una tarea.

Esto tiene relación directa con lo que veníamos hablando con las otras direcciones ya que de alguna manera comparten el concepto de comunicación eficiente

y eficaz que de alguna manera se relaciona con la asertividad, los mensajes deben ser tan claros que quien los recibe debe quedar en la capacidad de responder a lo que se pidió disminuyendo margen de error, de acuerdo a la entrevista el director 3 identifica errores en la comunicación lo cual implica reprocesos por falta de estandarización en las funciones.

Para cerrar este apartado se hace claridad que de acuerdo a lo encontrado en las entrevistas semiestructuradas realizadas a los directores y a la revisión teórica realizada puede decirse que las tres categorías escogidas dentro de la gran temática de gestión del cambio proporcionaron de manera asertiva la información que se presenta en el día a día en MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S.

Revelando que existen opiniones compartidas entre las direcciones pero también diferencias en algunos puntos de las categorías apesar de tener la misma instrucción por parte de la gerencia general y de alguna manera tener funciones similares y el mismo personal a cargo, de lo cual se deduce en cuanto a comunicación que las direcciones tienen un nivel de comunicación horizontal que se evidencian en las reuniones con sus pares y en las mesas de trabajo con sus grupos pero en realidad no existe un canal de comunicación como debería tenerse por falta de establecimiento de políticas y procedimientos estandarizados.

Que la cultura está basada en la entrega oportuna e inmediata de los servicios al cliente y que este es lo más importante que tiene MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. pero aún no hay una conciencia de que para que esto se logre satisfactoriamente también se debe poner cuidado al cliente externo en el sentido de aclarar todo lo que tiene que ver con procesos, procedimientos, temas a nivel personal y lo asociado a dinámica organizacional, en cosas tan importantes como la inclusión y la claridad de valores corporativos ya que de acuerdo a la información de las tres entrevistas para los directores no son claros, opinan que de alguna manera están implícitos pero que nunca se los han dado a conocer ni a ellos ni a sus grupos de trabajo, frente a esto la dirección de control y calidad que es en este caso la más cercana a la gerencia general aporta que si están establecidos y trabajados desde la

gerencia hacia afuera pero por razones logísticas y del día a día no se han trabajado hacia adentro pero que la idea es buscar la oportunidad de mejora en este aspecto.

Finalmente en cuanto a innovación se entiende como los mecanismos de nuevos servicios que se están ofreciendo que antes no tenía la organización y con las posibilidades de apertura en el mercado que le aporta a MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. el hecho de no subcontratar servicios para cumplir con temas ambientales como si tienen que hacerlo otras consultoras. Dándole como valor agregado las asesorías ambientales que están en capacidad de hacer los profesionales con los que cuenta la empresa así no tengan que ver con lo que pide directamente el cliente.

## Conclusiones

De acuerdo al objetivo general planteado la temática de gestión del cambio aplica de manera global en las prácticas laborales de los empleados de MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S., teniendo como base la realidad laboral de la organización puede decirse que en la actualidad se están presentando cambios a nivel de estructura física, empresarial y personal.

Las direcciones de la empresa perciben el cambio de acuerdo al rol que desempeñan, para algunos es modificar la estructura de trabajo y para otros es gestionar nuevas cosas partiendo desde la planeación estratégica.

En MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. existe la conciencia de hacer cosas diferentes para cambiar pero hace falta ser más dinámicos en las propuestas y alinear este tipo de procesos con la planeación estratégica.

La comunicación entre las gerencias y direcciones se da a nivel horizontal y de acuerdo a las reuniones y mesas de trabajo que se hacen entre ellos dan instrucciones a los grupos de trabajo, lo cual está generando problemas en los canales de comunicación por falta de políticas y procedimientos estandarizados para todo el personal.

Los sistemas de comunicación que se manejan dentro de la organización van encaminados al seguimiento de actividades pero no tienen una retroalimentación final que permita que haya un canal de comunicación adecuado.

La Falta de efectividad en la comunicación puede llegar a generar reprocesos en las actividades de las áreas y esto retrasa los tiempos de entregas pactados con el cliente.

La cultura organizacional se basa específicamente en el cumplimiento inmediato y satisfacción del cliente pero solo a nivel externo porque a nivel interno no hay claridad de cosas fundamentales como los valores corporativos y la parte personal de los profesionales, de alguna manera se cuenta con esto pero no se ha hecho público a todo el personal de la organización.

En MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. no existe coherencia entre la cultura organizacional y la planeación estratégica debido a la falta de establecimiento de políticas y procedimientos que hacen falta por completar dentro de la organización, por esta razón no existen normas claras sobre la manera de cómo hacer las cosas.

Se visualiza una cultura adaptable sobre todo en lo que tiene que ver con la experimentación, aún con el crecimiento que se ha presentado en la infraestructura y en los servicios todavía se trabaja mucho por ensayo y error.

En cuanto a innovación se está presentando debido a la estructura física y tecnológica que ha llegado en los últimos meses ya que esto permite ofrecer nuevos servicios y ampliar el mercado sin necesidad de subcontratar como lo hace la competencia.

Hacer del cliente un eje de innovación resulta beneficioso para la entrega de productos con el fin de dar cumplimiento a la política esencial de la empresa de calidad y cumplimiento.

La innovación se convierte en un proceso estratégico para la organización y puede aportar mayor éxito siempre y cuando este alineado a la planeación estratégica.

## Recomendaciones

De acuerdo con lo trabajado las recomendaciones se hacen con el fin de aportar a la parte técnica y humana de MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. tomando como referente la gestión del cambio para brindar un aporte al éxito de la organización, desde las categorías de comunicación, cultura e innovación, por tal motivo se sugiere lo siguiente:

- Revisar la planeación estratégica de la organización.
- Estandarizar los procesos y procedimientos de las áreas de manera uniforme Y hacerlo público a los empleados.
- Mejorar la comunicación en todas las áreas de la empresa.
- Acordar con el cliente los alcances de lo que se tiene que presentar y tener claridad de lo que se tiene que presentar.
- Crear los valores corporativos y socializarlos con el personal de la empresa.
- Aportar desde la gerencia políticas de trabajo que apunten a evitar reprocesos en e l trabajo.
- Atraer nuevas tecnologías para poder hacer más apertura de mercados.
- Establecer políticas de trabajo en todos los procesos que maneja cada una de las áreas.

## Referencias

Adler, R (2005). *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negociación profesional*. México D.F, México: Mc Graw Hill.

Afuah, A (1999). *La dinámica de la innovación organizacional*. México D.F, México: Oxford.

Angelo Rinicki., Robert Kritner (2003). *Comportamiento Organizacional. Administración del Cambio y el Aprendizaje Organizacional*. México D.F, México: Mc Graw Hill.

Amorós, Inwent- Capacity International (2005). Recuperado el 20 de mayo, 2012 [http// repositorio.bib.upct.es/dspace/handle/10317/609](http://repositorio.bib.upct.es/dspace/handle/10317/609).

Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Novedades Educativas.

Calderón, G., Hernández, J., Naranjo, C Álvarez, M. (2010). *Gestión Humana en Colombia: Roles, practicas, retos y limitaciones*. Bogotá Printed in Colombia Acrip- asociación de gestión humana.

Cuesta Santos, Armando (2002). *Gestión del Conocimiento, Análisis y Proyección de los Recursos Humanos*. Habana, Cuba: Editorial Academia.

Cummings Worley (2003). *Desarrollo Organizacional y Cambio. Transformación Organizacional*. México D.F, México: Editorial CengageLearning.

Chiavenato, I (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F, México: Mc Graw Hill.

Ester Díaz, (2007). *El proyecto y metodología de la Investigación correspondiente a Humanidades y Ciencias Social y Ciencias Naturales*. Argentina: CensageLearning.

Furtado, C. (1983). *Breve introducción al desarrollo. Un enfoque interdisciplinar*. México D.F, México: F.C.E.

Galpin, T. (1998). *Lacara humana del cambio*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.

González A. (2005). *De la teoría del crecimiento al desarrollo humano sostenible en: Selección de lecturas sobre desarrollo y subdesarrollo en el contexto latinoamericano*. Sucre Bolivia. Material de Apoyo para Maestría en Sociología en la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

Gregorio RodríguezGómez. (1996). *Introducción a la metodología Cualitativa*. España: Aljibe.

Méndez, C. (2006). *Un Modelo para la Gestión del Cambio*. Bogotá D.C, Colombia: Editorial Limusa S.A. Universidad del Rosario.

Prouvost, B. (1995). *Innovar en la empresa las claves del éxito*. Colombia: AlfaomegaGrupo Editor.

Quintanilla, I. (2002). *Empresas y Personas: Gestión del Conocimiento y Capital Humano*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.

Reineri, A. (2001). *Administración del cambio organizacional en empresas chilenas*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Estudios de Administración Vol.8 NE 2.



Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Sainz, j. (2006). *Innovar con éxito*. Madrid, España: Esic Editorial.

Senge, P. (2000). *La Danza del Cambio*. Bogotá D.C, Colombia: Editorial Norma, S.A.

Wendell L. F - Rensch y Cecil H. Bell, Jr. (1996) *Desarrollo Organizacional*. México D.F, México: Prentice Hall.

## Anexos

<b>Matriz Director 1.</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Fragmento</b>	<b>Análisis</b>
<b>Comunicación</b>	“Reuniones con Gerencia y Directores, estos encuentros nos ayudan a entender la organización de la empresa, se habla de tiempos y condiciones para la entrega del producto al cliente”.	En este fragmento se deduce que existe comunicación oral permanentemente entre los directivos de MCS, de acuerdo con (Robbins, 2004) se convierte en ventaja por la retroalimentación y por la posibilidad de transmitir el mensaje requerido y obtener respuesta en el menor tiempo posible.
<b>Comunicación</b>	“Mesas de trabajo con las áreas en donde hacemos acuerdos de trabajo en equipo y los parámetros establecidos por el cliente y las Gerencias”.	Este tipo de actividad se convierte en una tarea organizacional que necesariamente exige comunicación (Chiavenato, 2009), en el anterior fragmento se puede ver que los colaboradores realizan actividades grupales con el fin de cumplir con el trabajo asignado teniendo en cuenta la exigencia del cliente y las gerencias de MCS.
<b>Comunicación</b>	“Contamos con correos electrónicos, el chat y celulares que se utilizan con el personal de planta y con las personas que están realizando trabajo de campo para comunicarnos permanentemente”	De acuerdo al fragmento puede decirse que el personal de MCS se comunica permanentemente en forma escrita y oral, dependiendo de la actividad, puede ser de las dos maneras aleatoriamente, (Adler, 2005), refiere que la tecnología permite que las personas involucradas en la conversación puedan encontrarse en dos o más lugares y se hablen entre sí, y que la comunicación escrita siempre servirá como un reporte hablado a través de los años para el receptor de quien envía el mensaje.
<b>Comunicación</b>	“Se buscan intermediarios que nos hagan saber que nuestro personal está cumpliendo función sin que haya inconvenientes de fuerza pública cuando los profesionales están en	En este fragmento se explica que MCS busca estar siempre en contacto con el personal que se encuentra en campo, (Adler, 2005) explica que este tipo de comunicación es de tipo colectivista ya que el bienestar de la

	diferentes zonas del país”	organización se vuelve tan importante a nivel grupal como si fuera a nivel personal e individual.
<b>Comunicación</b>	“Con el grupo de trabajo existe una comunicación fluida, ellos atienden a todo lo que se les dice”	(Chiavenato, 2009), argumenta que la comunicación organizacional es un intercambio de información en este caso puntual se habla de una comunicación descendente en donde el directivo en donde el directivo envía el mensaje a sus subordinados es decir de arriba hacia abajo, es utilizado para crear solución de problemas y cumplimiento de funciones.
<b>Comunicación</b>	“Con las otras direcciones ellos dicen una cosa y después dicen otra, pero eso es normal porque este negocio es de cambios permanentes y eso hace que inevitablemente se den problemas de comunicación”	La comunicación entre directivos es de tipo horizontal Robbins (2004), permite ahorro de tiempo y facilita la coordinación de grupos de trabajo, de acuerdo al fragmento en MCS no se tiene una adecuada comunicación de este tipo entre directivos porque dependen totalmente de los cambios que el cliente requiera así hayan avanzado en su trabajo si se habla de cambios deben ser realizados y cada quien responde por lo que le corresponde a su área frente a la Gerencia y al cliente.
<b>Comunicación</b>	“Desde mi punto de vista se debe tener en cuenta lo siguiente: Poner pautas desde un principio desde las direcciones, Identificar falencias y resolverlas para que no ocurran en el futuro. Mejorar comunicación en todas las áreas de la empresa, Darle Reglas de Juego claras al cliente y hacer reuniones más eficientes.”	Adler(2005) habla de los tipos de comunicación, descendente, ascendente y horizontal, que hace referencia de superior a subordinado, subordinado a superior y entre compañeros, de acuerdo al fragmento presentado debe establecerse claramente este trabajo en MCS para mejorar la comunicación entre las áreas.
<b>Cultura</b>	“En el caso puntual de MCS serían los procedimientos, certificaciones y normas que nos pueden llevar a tener cambios dentro de la empresa	Este fragmento explica la cultura de MCS desde el proceso operativo del diario vivir en la empresa, (Chiavenato, 2009) argumenta que los aspectos relacionados con las

	<p>por medio de procesos tecnificados y controlados”</p> <p>tareas diarias se visualizan en la cultura organizacional como formales y visibles que permiten cumplir con los procesos de la organización de una manera más controlada y tecnificada.</p>
<p><b>Cultura</b></p>	<p>“Lo interno a manera personal de los grupos respecto al trabajo en equipo y la actitud que tienen las personas a nivel laboral y cómo se comportan con los demás”.</p> <p>Con este fragmento se explica cultura desde lo individual y a la vez desde lo grupal en el trabajo realizado en MCS, (Robbins, 2004) lo explica como una de las características de la cultura organizacional encaminada a la orientación de equipos, en donde las actividades de la empresa se organizan más en equipo que individualmente para lograr un mejor resultado en el cumplimiento de funciones.</p>
<p><b>Cultura</b></p>	<p>“Los parámetros impuestos por la Gerencia son calidad, cumplimiento y pronta respuesta, esto aporta para que los clientes confíen en nosotros”</p> <p>(Robbins, 2004), explica que la cultura organizacional puede tener como una de sus características principales la orientación al resultado, en donde la Gerencia se centra más en el resultado que en la técnica y procedimiento para conseguirlo y en este fragmento se da un claro argumento en donde la cultura de MCS aplica directamente al resultado con el fin de obtener confiabilidad del cliente bajo el concepto de prontitud.</p>
<p><b>Cultura</b></p>	<p>“ Como se tiene que comportar la empresa que tenemos que hacer para que MCS se destaque frente a otras que no sea del montón”</p> <p>(Sainz, 2006) habla de la cultura como innovación en la organización desde el punto de vista actitudinal en donde refiere que la actitud es el eje central de los cambios que pueden diferenciar a una organización de otra, en este fragmento se entiende que de acuerdo al director 1 MCS busca sobresalir frente a otras consultoras que prestan servicios similares y que esto va arraigado de alguna manera a la cultura organizacional de la empresa.</p>

<b>Cultura</b>	“Lo que se necesita para hacer las cosas bien, tener en cuenta el plan de la empresa, el crecimiento, el ambiente laboral y la organización de los procesos para entregar un producto”	( Robbins, 2004) se refiere a la minuciosidad que es el grado en donde los empleados demuestran su capacidad de análisis y atención a los detalles, en este fragmento aplica de acuerdo al concepto de cultura del Director 1 ya que se busca que las personas trabajen haciendo las cosas haciendo lo mejor posible en MCS.
<b>Cultura</b>	“No me han hablado de valores corporativos, he visto la misión y la visión sé que tengo que mirarla por la página para que no se me olvide en donde encuentro en red todo lo de HSEQ”	( Chiavenato, 2009) describe los valores como una característica organizacional importante dentro de la cultura que revelan los principios que defienden la organización y sus miembros dentro de la dinámica organizacional, de acuerdo a este fragmento en MCS hace falta claridad para los colaboradores y equipos de trabajo.
<b>Cultura</b>	“No sabría decir cuáles son las creencias yo lo asocio con religión y eso es personal, en MCS se hacen actividades como novenas pero no sé si eso aplica”	Bajo este fragmento puede decirse que las creencias son reglas que se dan en la cultura organizacional de MCS pero de acuerdo al Director 1 no son específicas y conocidas para todo el personal, en este caso (Robbins, 2004) explica las creencias relacionadas con los valores centrales de la organización, en donde se espera que no se tengan en cuenta solo lo valores a nivel personal sino también a nivel grupal.
<b>Innovación</b>	“Se ofrecen productos con mayor tecnología, más análisis de la información, mejor metodología y formas de calcular los productos”	De acuerdo con (Afuah, 1999) la innovación se convierte en uso de nuevos conocimientos tecnológicos para ofrecer mejores productos en el mercado, esto se visualiza en el fragmento en donde el director 1 argumenta que en MCS se están ofreciendo actualmente productos con mayor tecnología.
<b>Innovación</b>	“ Apertura de nuevos servicios entre los cuales se encuentran estudios de tránsito, suelos y minería que son servicios que	(Sainz, 2006), argumenta que el desarrollo de un nuevo producto es un proceso sistémico y una tarea individual, bajo este fragmento

---

no los manejan todas las consultoras”

puede decirse que en MCS se están presentando aperturas de nuevos mercados y de nuevos negocios y de acuerdo a la estructura organizacional esto se logra con el trabajo de todas las áreas de la empresa.

---

<b>Matriz Director 2.</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Fragmento</b>	<b>Análisis</b>
<b>Cultura</b>	<p>“Lo que tiene que ver con planeación y ejecución para todo lo que se proponga en la empresa para llevar a cabo lo que se quiere tanto en lo laboral como en lo personal con los empleados”</p>	<p>De acuerdo a este fragmento cultura en MCS está relacionado con planeación a nivel laboral pero de alguna manera juega un papel importante lo personal, (Robbins, 2004) argumenta que las características organizacionales pueden ir entrelazadas cuando se habla de cultura, por tal motivo propone la orientación a resultados y la orientación a personas, como complemento de lo que se tiene que hacer dentro de los procesos y la responsabilidad gerencial frente a los integrantes de la organización.</p>
<b>Cultura</b>	<p>“En lo que conozco de MCS la gestión se ha venido realizando de acuerdo a la demanda de servicios y ofertas no va respecto a la planeación estratégica yo diría que se da de acuerdo al diario vivir”</p>	<p>Este fragmento explica la cultura de MCS desde el proceso operativo del diario vivir en la empresa y de acuerdo a la opinión del director 2 esto debe ser modificado como oportunidad de mejora, (Chiavenato, 2009) argumenta que los aspectos relacionados con las tareas diarias se visualizan en la cultura organizacional como formales y visibles que permiten cumplir con los procesos de la organización de una manera más controlada y tecnificada.</p>
<b>Cultura</b>	<p>“En cuanto a parámetros hay flujogramas, procesos de gestión y calidad para garantizarle al cliente lo que pide, así no hayan manuales de funciones se sabe lo que tenemos que cumplir tanto al cliente interno como al externo”</p>	<p>(Chiavenato, 2009) se refiere a normas requeridas en la cultura organizacional, esto se refiere a los lineamientos de trabajo, contrastando con el fragmento podemos analizar que dentro de MCS existen de alguna manera dichas normas pero que hace falta dejarlas claras totalmente por escrito y se deben divulgar para dar cumplimiento a los requerimientos tanto del cliente interno como del externo.</p>

<b>Cultura</b>	<p>“Digamos ósea es algo ya aprendido y personalizado, es cuando uno ya tiene identidad y conoce la organización y puede aplicar esto a los procedimientos”</p>	<p>(Robbins, 2004)define cultura desde una perspectiva de enseñar a los empleados “como se hacen las cosas aquí” El fragmento revela la relación con la postura del autor porque el Director 2 habla de identidad y para eso se debe conocer completamente como y bajo que parámetros se trabaja en la empresa.</p>
<b>Cultura</b>	<p>“Programas de HSEQ políticas en las que se habla de cosas como el reciclaje, el buen uso de los recursos (agua, luz), que exista ergonomía eficiente entre otros”</p>	<p>De acuerdo al fragmento debe haber una claridad en las políticas de trabajo que soporten la cultura organizacional, partiendo de esta idea se asocia con la definición de cultura de sistemas de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras, porque aunque en otras empresas se hable de sistemas de gestión como en el caso de este ejemplo no todas las empresas manejan e implementan de la misma manera.</p>
<b>Cultura</b>	<p>“Los valores no están completamente establecidos, yo pienso que MCS, los tiene de alguna manera implícitos se deben dar a conocer entre el personal, en cuanto a creencias por ahora eso es más personal porque a nivel corporativo no es claro”</p>	<p>( Chiavenato, 2009) describe los valores como una característica organizacional importante dentro de la cultura que revelan los principios que defienden la organización y sus miembros dentro de la dinámica organizacional, de acuerdo a este fragmento en MCS hace falta claridad para los colaboradores y equipos de trabajo.</p>
<b>Comunicación</b>	<p>“Existe un contacto permanente con los clientes internos y externos, son asesorados en varias cosas no solo en lo que nos piden como producto sino que siempre estamos ahí para dar valor agregado aportando a lo que ellos necesiten en cualquier aspecto técnico”</p>	<p>De acuerdo a este fragmento existe una comunicación permanente con el cliente para lo que se necesite a nivel de servicios pero también para temas ambientales, (Chiavenato 2009), argumenta que la comunicación debe ser eficiente y eficaz para que el mensaje sea claro, exista retroalimentación y se produzca una consecuencia que en este caso sería dar valor agregado.</p>



<b>Comunicación</b>	<p>“Todo lo que se maneja dentro de la empresa vía internet, celular, teléfono fijo y el hablar en el día a día con personal interno y externo que pertenece a todas las áreas”</p>	<p>(Robbins, 2004), actualmente la comunicación al interior de las organizaciones se fortaleces con herramientas tecnológicas, aportando a la dinámica organizacional , de acuerdo al fragmento son recursos utilizados permanentemente que les permiten tener contacto con las personas que tienen que ver con los trabajos de la empresa tanto a nivel interno como externo.</p>
<b>Comunicación</b>	<p>“Posibilidad de generar mesas de trabajo porque empezamos a discutir las fallas que vemos dentro del área, ya que a veces vemos mucha desinformación y esto hace que los profesionales tengan comentarios sueltos”</p>	<p>El proceso de comunicación se da cuando una persona emite un mensaje a un receptor la idea es que en medio del proceso lo descifre de tal manera que no se vea alterada la comunicación entre individuos (Adler, 2005), De acuerdo al fragmento el hecho de que los profesionales desconozcan información o no interpreten como se espera lo que se les dice altera los canales de comunicación y se crean malestares en las áreas de trabajo.</p>
<b>Comunicación</b>	<p>“Falta que la empresa aporte canales de comunicación en donde se puedan fortalecer los grupos, por el crecimiento hay mucho corrillo y comentario y aunque eso va en las personas de alguna manera se mezcla con el trabajo”</p>	<p>Puede pasar que se presenten en la cultura organizacional rumores entendidos como red informal de comunicación de la organización, (Robbins, 2004) De acuerdo al fragmento esto se presenta en MCS en algunas ocasiones y esto hace que se perturbe de alguna manera el trabajo de los colaboradores.</p>
<b>Comunicación</b>	<p>“En cuanto a las direcciones la comunicación es buena pero nos falta tiempo para dedicarnos a la planeación, al diseño y ejecución de formatos algunos ya los tienen pero no todos y eso no está estandarizado”</p>	<p>El fragmento refiere el estilo de comunicación de las áreas en lo que respecta a la comunicación entre directores, demostrando que falta un poco más de organización en los mensajes que se quieren transmitir entre ellos para dar instrucción adecuada a los grupos de trabajo, (Chiavenato, 2009) argumenta que la comunicación correcta es el medio principal para</p>

		<p>la integración en las organizaciones y que debe ser fluida en todos los cargos.</p>
<p><b>Comunicación</b></p>	<p>“Cuando estamos en reuniones con los clientes aveces cuando es necesario les hacemos gestos a los profesionales para que no sigan con algo que este mal, ya de alguna manera nos entendemos entre nosotros”</p>	<p>(Adler, 2005), propone que el comportamiento no verbal varía dependiendo la cultura y que las personas pueden entenderse bien sin el uso de la palabra en la medida en que van trabajando por más tiempo, en este fragmento el Director 2 explica de alguna manera el sistema de comunicación no verbal que puede manejar con su grupo de trabajofrente al trabajo con cliente tanto interno como externo.</p>
<p><b>Innovación</b></p>	<p>“Poder ofertar laboratorio fisicoquímico e hidrobiológico y a la vez hacer el servicio de consultoría”</p>	<p>(Sainz, 2006) Innovar supone hacer cosas nuevas, el fragmento complementa la teoría en el sentido en que se está ofreciendo en MCS un servicio interdisciplinario de los laboratorios y este es un ejercicio único de algunas consultoras no todas cuentan con lo necesario para ofrecer el servicio completo.</p>
	<p><b>Innovación</b></p>	<p>Un nuevo producto atractivo es un medio de ingresar de una manera diferente en el mercado, se convierte en un medio para comunicar (Prouvost, 1991), el fragmento aplica totalmente a la realidad de MCS teniendo como base el hecho de tener la posibilidad de prestar el servicio sin necesidad de subcontratar.</p>

<b>Matriz Director 3.</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Fragmento</b>	<b>Análisis</b>
<b>Cultura</b>	“El enfoque de cómo manejar los grupos de trabajo es decir cómo llevarlos a lograr lo que se quiere”	(Robbins, 2004) habla de la orientación a los resultados como una de las características de la cultura en donde la gerencia se centra más en los resultados que en las técnicas y procedimiento para conseguirlos, de acuerdo al fragmento en MCS se busca la manera de llevar a lograr a los grupos de trabajo lo que se quiere.
<b>Cultura</b>	“Para nosotros es importante dejar puertas abiertas y tener fidelización con los clientes”	Cuando se habla de cultura la filosofía en la empresa se convierte en una de las principales características que va encaminada a las creencias que se tienen alrededor del trato con los clientes (Chiavenato, 2009), para MCS lo más importante es el cliente la filosofía de la empresa a nivel de cultura es velar por el mantenimiento de clientes y que estos a su vez refieran los servicios de la empresa.
<b>Cultura</b>	“Tiempos de entrega, calidad en el producto, descuentos en el valor de las propuestas y relación inmediata, la empresa da la facilidad de contar con los recursos para ser más operativos y cooperar con los tiempos de entrega”	Los actos de los directores tienen un efecto importante en la cultura de la organización según (Robbins, 2004), en este fragmento se entiende que los recursos están disponibles siempre para cumplir con los tiempos de entrega y esto es una instrucción directiva.
<b>Cultura</b>	“Con el cliente ponerse en sus zapatos saber que piensa antes durante y después del servicio, buscar curva de valor”	En la actualidad la cultura de las empresas busca ser sensible a la necesidad del cliente porque se reconoce como un canino de lealtad y rentabilidad (Robbins, 2004), en este fragmento se reconoce la importancia del cliente y se busca generar curva de valor.
<b>Cultura</b>	“Hace referencia a las costumbres de la empresa para hacer las cosas lo que se vive día a día desde todos los	De acuerdo con (Chiavenato, 2009) la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Este fragmento describe que en

	aspectos, yo lo relaciono con HSEQ porque depende mucho del premio si haces las cosas bien y castigo si no salen las cosas como se espera”	MCS se trabaja de acuerdo al día adía y se maneja el concepto de premio y castigo dependiendo de los resultados obtenidos en los procesos.
<b>Cultura</b>	“No se fomenta la cultura de la seguridad industrial no se está trabajando porque las personas hagan las cosas realmente bien, falta organización en los procedimientos y procesos, planeación, políticas claras, las costumbres de la empresa deberían ser más formadoras menos castigo”	Existen tipos de culturas en donde el sistema de comunicación es precario y vertical solamente se transmiten ordenes de arriba hacia abajo y muchas veces no hay claridad de la información (Chiavenato, 2009) en el fragmento se describe que falta mejorar los procesos y tener una planeación estratégica más clara en donde no se maneje tanto el premio y el castigo y se permita que las personas generen nuevas cosas.
<b>Cultura</b>	“No conozco los valores de MCS pero se debe hacer que la gente los conozca, de alguna manera están implícitos todos orientados al trabajo que ha realizado la gerencia general, incluso códigos de ética pero no están del todo claro para la totalidad de la empresa”	Chiavenato, 2009) describe los valores como una característica organizacional importante dentro de la cultura que revelan los principios que defienden la organización y sus miembros dentro de la dinámica organizacional, de acuerdo a este fragmento en MCS hace falta claridad para los colaboradores y equipos de trabajo.
<b>Cultura</b>	“En cuanto a creencias solo recuerdo que antes se tenía establecido o se pensaba que la persona que más tiempo se quedara trabajando después de cumplido el horario laboral era el que servía y el que tenía sentido de pertenencia, eso ha ido cambiando por el crecimiento de la empresa”	El Fragmento demuestra que los patrones de cultura han ido cambiando con el crecimiento de la empresa porque se ha ampliado la visión y ya no es tan fuerte la posición de que el colaborador que se queda trabajando hasta más tarde es el que sirve y valora la empresa, aquí se aplica de alguna manera el termino y la característica cultural de innovación que según ( Robbins, 2004) se alienta a los empleados para que corran nuevos riesgos y sean más funcionales en sus puestos de trabajo en el horario laboral.
<b>Comunicación</b>	“No hay establecidos canales de	En este fragmento se entiende que

	<p>comunicación es una de las debilidades eso no está definido, el mensaje de gerencia para que la gente se acerque al área de calidad y control es algo que se ha hablado con HSEQ”</p>	<p>no existen canales de comunicación claros dentro de MCS y esto crea reprocesos dentro de las áreas, (Adler, 2005) plantea que los canales o redes de comunicación son sistemas que deben ser diseñados por la Gerencia para determinar entre quienes se tienen que hablar para realizar una tarea.</p>
<p><b>Comunicación</b></p>	<p>“Lo otro serian reuniones, correo electrónico, entregas de informes semanales, Email, celular, comunicación verbal, visual, publicación a las áreas de los procesos de calidad y control aprobados por la gerencia. Seguimiento en campo y en planta del cumplimiento de los procesos y procedimientos de la empresa”</p>	<p>(Robbins, 2004), actualmente la comunicación al interior de las organizaciones se fortalece con herramientas tecnológicas, aportando a la dinámica organizacional, de acuerdo al fragmento son recursos utilizados permanentemente que les permiten tener contacto con las personas que tienen que ver con los trabajos de la empresa tanto a nivel interno como externo.</p>
<p><b>Comunicación</b></p>	<p>“La efectividad de la comunicación es regular porque yo creo que en los directores hace falta un proceso de conciliación y de comunicación asertiva”</p>	<p>(Chiavenato, 2005) se refiere a la comunicación eficiente y eficaz que de alguna manera se relaciona con la asertividad, los mensajes deben ser tan claros que quien los recibe debe quedar en la capacidad de responder a lo que se pidió disminuyendo margen de error, de acuerdo al fragmento el Director 3 identifica errores en la comunicación de los directores lo cual implica reprocesos por falta de estandarización en las funciones.</p>
<p><b>Innovación</b></p>	<p>“La forma en que la empresa da valor agregado a los clientes brindando no solo lo que piden sino la asesoría requerida en cualquier tema de tipo ambiental”</p>	<p>La innovación debe servir dentro de la organización para dar respuesta a los restos que presente el mercado (Sainz, 2006), en el fragmento se puede visualizar que se cumple el argumento teórico, ya que los profesionales están en la capacidad de prestar cualquier tipo de asesoría ambiental requerida por el cliente aun cuando no tenga que ver con el proyecto que se</p>

---

<b>Innovación</b>	“La ventaja competitiva que tiene en este momento por tener el proceso de laboratorios y consultoría a la vez sin tener que subcontratar servicios”	estétrabajando. Un nuevo producto atractivo es un medio de ingresar de una manera diferente en el mercado, se convierte en un medio para comunicar (Prouvost, 1991), el fragmento aplica totalmente a la realidad de MCS teniendo como base el hecho de tener la posibilidad de prestar el servicio sin necesidad de subcontratar.
-------------------	---	---

---

## ENTREVISTA

AREA: INGENIERIA

CARGO: DIRECTOR

FECHA: 14 DE FEBRERO DE 2013

A continuación encontrará una serie de preguntas abiertas, por favor conteste con sinceridad, recuerde que no existen respuestas buenas o malas.

### **1. Qué entiende usted por gestión del cambio?**

Como un proceso que lleva al cambio, algo que uno hace para cambiar algo como por ejemplo hacer gestión en alguna entidad gubernamental de ir a hablar con algunos funcionarios.

En el caso puntual de MCS serían los procedimientos, certificaciones y normas que nos pueden llevar a tener cambios dentro de la empresa por medio de procesos tecnificados y controlados, yo lo asocio mucho con el área de HSEQ y la gestión que esta área hace dentro de la empresa, llenar diagramas y procedimientos sobre todo en lo que se refiere a nuestras salidas a campo ya que siempre existe un proceso inicial que a su vez contiene unos subprocesos y tareas por completar.

Otra parte de gestión del cambio sería lo interno a manera personal de los grupos respecto al trabajo en equipo y la actitud que tienen las personas a nivel laboral y cómo se comportan con los demás.

También es mejorar hacer cosas que nos ayuden a entregar mejores productos, es decir cambio siempre se refiere a hacer algo para bien y no para mal porque hacer cambios dentro de MCS debe valer la pena.

### **2. Cuáles son los parámetros establecidos dentro de la organización para generar valor agregado a los clientes internos y externos?**

Los que impone la gerencia que son calidad, cumplimiento y pronta respuesta, esto aporta para que los clientes confíen en nosotros y nos sigan dando trabajo a su vez

nosotros respondemos lo más pronto posible, también es importante ser recto no cometer errores con ellos, ej: no ingerir bebidas alcohólicas en las salidas a campo.

Por otra parte yo considero que darle valor agregado a los clientes es aportarle más de lo que espera, no ser básico.

En cuanto al cliente interno que en mi caso es consultoría, monitoreo e hidrobiología existe una atención directa de mi parte para lo que ellos necesitan consultar, en cuanto a los directores para generar valor agregado como clientes internos lo que se hace es entregar todo elaborado y aterrizado a la realidad que se note que son productos del área de ingeniería siempre trato de ir más allá de lo que ellos están esperando que les entregué.

Otro cliente interno serían los profesionales con ellos el valor agregado es satisfacer completamente las necesidades que ellos me presentan, aunque a veces es demasiado y no doy abasto con lo que se tiene que entregar para ellos y finalmente en general pienso que para dar valor agregado se debe tener en cuenta la calidad en los trabajos, prontitud y entrega oportuna.

En cuanto al cliente externo es brindarle más de lo que solicitan, ellos nos pasan un alcance y yo siempre busco sobrepasarlo, es importante que ellos algo más que nosotros podamos brindarle ser mejores que la competencia, ofrecer y dar lo mejor de nosotros para que no contraten al otro hay que sobresalir, eso significa para MCS más trabajo y más dinero.

### **3. Cuáles son las estrategias que puede aportar para generar cambios en beneficio de la organización?**

Capacitación que uno pueda brindar a los subalternos y externos a las áreas de hidrología, ingeniería civil de infraestructura petrolera y estudios de tránsito, hidráulica.

Es importante crear estrategias para hacer que todos se vuelvan buenos que estén contentos con la empresa para que le metan el hombro a sus funciones si no es así el grupo de trabajo solo hacen lo mínimo para cumplir, en general podríamos hablar de:

Planificación de Proyectos: Que como y cuantas personas se necesitan para los proyectos tanto a nivel interno como externo.



Cambios: Mejora de documentos, evitar incumplimientos con el cliente tener en cuenta tiempo y calidad la idea es que no se presenten fallas.

También es bueno las estrategias que permiten de alguna manera promover la vida de las personas por fuera de la empresa es decir no solo tener en cuenta el trabajo que se debe cumplir sino también los intereses personales.

Las cosas sociales de la empresa y cursos de formación para todos los empleados, igual yo fomento eso porque me parece importante tener en cuenta los dos factores igual de importantes.

#### **4. Cuáles son los canales de comunicación que le aporta la organización para optimizar su trabajo?**

Reuniones con Gerencia y Directores de área, estos encuentros son importantes porque nos ayudan a entender la organización de la empresa, como van los proyectos, despejamos dudas para el trabajo que nos corresponde entre áreas, se habla de tiempos y casos puntuales, preguntas específicas del producto y los aportes que quieren para los proyectos tanto la gerencia técnica como la gerencia general.

Por otra parte también se hacen mesas de trabajo por área en donde hacemos acuerdos para el trabajo en equipo, temas puntuales, tareas que aplican a cada proyecto y cosas específicas de edición de documentos en donde se trabajó bajo parámetros establecidos.

Los otros canales de comunicación con los que contamos son el correo electrónico, el chat y el celular utilizados no solo con el personal de planta sino también con las personas que tenemos diariamente realizando trabajo de campo con el fin de darles pautas desde la sede principal por medio de formatos y GPS, esto nos ayuda a identificar la zona y cartografía para dar cumplimiento a lo que requieren los clientes.

#### **5. Describa las herramientas de comunicación utilizadas en su equipo de trabajo?**

El correo, el chat, googletalk, chat por whatsapp y redes sociales, igual todo el tiempo estamos pendientes de lo que nos dicen los coordinadores de las salidas a campo por medio de los mensajes y los formatos que se llenan todo el tiempo, cuando las

personas que enviamos a campo están en zonas lejanas dentro del país se buscan intermediarios que nos hagan saber que nuestro personal está cumpliendo función sin que haya inconvenientes de fuerza pública, para eso también contamos con un área de seguridad dentro de la empresa que nos mantiene informados de lo que está pasando a nivel de conflicto armado con el fin de velar por la seguridad de los profesionales de MCS.

**6. ¿Cómo identifica la efectividad de la comunicación para el desarrollo de actividades en su puesto de trabajo?**

Lo identifico como una comunicación fluida, considero que mi equipo de trabajo siempre está dispuesto a estar en el momento en que se necesita, ellos atienden a todo lo que se les dice, y esto es bueno tanto en lo que tiene que ver con mi área específicamente como con los demás directores ya que no hay reprocesos para nadie, en las entregas no tengo que repetirles eso me quitaría tiempo y me estresa.

También hace parte de la buena comunicación el hecho de que se haga un adecuado seguimiento a los correos, con eso me aseguro de que los lean o les explico lo que haya que hacer. Porque me interesa que las cosas se hagan a tiempo para que no se vea afectado mi trabajo.

Con las otras direcciones en cuanto a mi puesto de trabajo eso cambia porque ellos dicen una cosa y después dicen otra, pero eso es normal porque este negocio es de cambios permanentes y eso hace que inevitablemente se den problemas de comunicación, porque si a los clientes se les ocurren cambios así el trabajo vaya adelantado o ya se haya realizado toca desplazar el personal a campo y cambiar lo que se lleva de los informes, el mayor problema está en consultoría porque ellos usualmente no avisan y todo lo necesitan de un momento para otro no consultan con las demás áreas antes de decirle al cliente, la verdad estamos tratando de mejorar eso sobre todo en lo que se refiere a tiempos de entrega, reuniones de trabajo por proyecto, por eso ahora todas las semanas revisamos en que vamos, a nivel general si tenemos comunicación.

### **7. ¿Qué entiende por Cultura Organizacional?**

Es como HSEQ, cultura como lo que uno tiene que seguir, el plan o idea creo que es, lo asocio como se tiene que comportar la empresa como tenemos que hacer que MCS se destaque frente a otras que no sea del montón, lo que se necesita para hacer las cosas bien, tener en cuenta el plan de la empresa para salir adelante frente a los retos del trabajo diario, como el crecimiento de la empresa, ambiente laboral, como organizar los procesos eso es demasiado importante que todo esté bien estructurado una empresa organizada es muy eficiente sirve para darle nivel desde el punto de vista que todo salga bien, desde la entrada del personal hasta todo el proceso que necesitamos llevar a cabo para entregar un producto.

Ser organizado que estén todos los recursos necesarios que la gente conozca de lo que se está haciendo que hay una entrega de dotación adecuada, en fin todo ese tipo de cosas que hacen que se trabaje bien.

### **8. ¿Cuáles son los valores y creencias que tiene la organización?**

Umm no me han hablado de valores corporativos, he visto la misión la visión sé que tengo que mirarla por la página para que no se me olvide en donde encuentro en red todo lo de HSEQ, se lo de atención tanto con el cliente interno como con el externo con calidad y eficiencia para la entrega de productos “Calidad y Cumplimiento” son palabras que se nombran en MCS todo el tiempo, desde Gerencia General en adelante.

No sabría decir cuáles son las creencias yo lo asocio con religión y eso es personal, en MCS se hacen actividades como novenas pero no sé si eso aplica.

### **9. Considera que los servicios prestados por la organización son innovadores para los clientes?**

Si porque se ofrecen productos que se ofrecían hace un año no eran malos pero no tenían todo lo de ahora, mayor tecnología, más análisis de la información, mejor metodología y formas de calcular los productos, implementando cosas para obtener el mismo resultado pero con comparaciones, nuevos servicios, estudios de tránsito.

Se deben involucrar más documentos, hacer otro tipo de análisis, aprender a hacer otros formatos etc., implica aprender a hacerlo buscar referencias de sustento teórico, implica hacer todo un proceso para obtener información.

**10. De acuerdo a su experiencia que oportunidades de mejora considera apropiadas para los servicios que se prestan actualmente en la organización?**

Se pueden hacer mejoras en los documentos, en cuanto el cliente no tenga correcciones malucas en lo que se presenta, igual siempre se encuentran correcciones y esto no debería estar pasando, lo otro sería ofrecer más servicios que no se estén ofreciendo aún los temas ambientales son muy amplios, desde mi punto de vista se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Capacitación, estudio para el área
- Poner pautas desde un principio desde las direcciones.
- Identificar falencias y resolverlas para que no ocurran en el futuro.
- Mejorar comunicación en todas las áreas de la empresa.
- Darle Reglas de Juego claras al cliente, nivel de complejidad, reuniones más eficientes, saber claramente lo que se tiene que presentar y poner los alcances.

Gracias.

## ENTREVISTA

AREA: CONSULTORIA

CARGO: DIRECTOR

FECHA: 18 DE FEBRERO DE 2013

A continuación encontrará una serie de preguntas abiertas, por favor conteste con sinceridad, recuerde que no existen respuestas buenas o malas.

### **1. Qué entiende usted por gestión del cambio?**

La palabra gestión es muy amplia todo lo que tiene que ver con planeación, ejecución, todo lo que se proponga para llevar a cabo de acuerdo a lo que se quiere sea bien planeado tanto en lo laboral como en lo personal.

En lo que conozco de MCS la gestión se ha venido realizando de acuerdo a la demanda de servicios y ofertas no va respecto a la planeación estratégica yo diría que se da de acuerdo al diario vivir.

### **2. Cuáles son los parámetros establecidos dentro de la organización para generar valor agregado a los clientes internos y externos?**

Los parámetros es como decir hay flujogramas, procesos de gestión y calidad para garantizarle al cliente lo que pide, existe un organigrama por medio del cual trabajamos y así no hayan manuales de funciones se sabe lo que tenemos que cumplir tanto al cliente interno como al externo.

Dentro de la empresa se cuenta con un apoyo logístico en donde se busca al personal idóneo para las funciones, cabezas visibles en la empresa.

En cuanto al área de consultoría existe asesoría, planeación para el cliente y eso nos proyecta como una empresa con organización y logística sobre todo en lo que se refiere a la parte técnica, ejecución de estudios que contratan y el servicio que nosotros prestamos no solo como empleados sino como personas.

Los proyectos se ejecutan en los tiempos que nos piden nuestros clientes y se da un aporte mutuo, siempre existe un contacto permanente y los clientes son asesorados en varias cosas no solo en lo que nos piden como producto sino que siempre estamos ahí

para dar valor agregado aportando a lo que ellos necesiten en cualquier aspecto técnico.

Internamente hay dependencias que dan más de lo esperado aportando ideas para los productos y haciendo más de lo que se pide.

En cuanto a las direcciones como tal se hace evaluación de desempeño permanentemente para saber si se está dando cumplimiento a lo requerido por el cliente, si hablamos de los parámetros con los grupos de trabajo yo pienso que en este momento se está dando más desde la dirección hacia los equipos de trabajo ya que uno de los parámetros más importantes es ir formando el personal con el que se cuenta se revisa minuciosamente para dar correcciones, se hacen asesorías y charlas personalizadas con las otras áreas de la empresa lo cual genera valores agregados para las direcciones, apreciaciones técnicas que lo ponen a uno a evaluar el criterio técnico.

### **3. Cuáles son las estrategias que puede aportar para generar cambios en beneficio de la organización?**

Pues digamos que es estrategia para el cambio que se contrate personal idóneo, digamos que haya incentivos para el personal cosas como por ejemplo publicar el nombre del mejor empleado del mes o cosas así que sirvan para resaltar los logros de los empleados y es buen reconocer el esfuerzo que hace uno de ellos para que con los compañeros lo tomen como un modelo de aprendizaje.

Crear diversas actividades como reconocer una parte de lo que vale un semestre, también es importante el rubro para compartir por áreas, que sea como empresa que se celebren los cumpleaños.

Mejorar el clima laboral porque existen cosas que no se han podido mejorar, mayor desarrollo de actividades que nos den estabilidad y bienestar, talleres grupales que nos den sentido de pertenencia con la empresa a nivel general.

En lo que respecta a lo laboral, puntualmente revisar la asignación salarial ya que existe demasiada demanda en el mercado y una de las cosas que más lo mueve a uno en el trabajo es el dinero si se dieran cuenta de eso en MCS la gente buena no se iría.

También es fundamental hacer muchas capacitaciones, en el negocio en el que nosotros nos movemos se manejan muchos temas ambientales y esto es cambiante, por eso tenemos que estar actualizados para poder competir en el mercado.

#### **4. Cuáles son los canales de comunicación que le aporta la organización para optimizar su trabajo?**

Pues sería todo lo que se maneja dentro de la empresa vía internet, celular, teléfono fijo y el hablar en el día a día con personal interno y externo que pertenece a todas las áreas.

Para mí es claro que esto fluye más cuando tenemos la posibilidad de generar mesas de trabajo porque empezamos a discutir las fallas que vemos dentro del área, ya que a veces vemos mucha desinformación y esto hace que los profesionales tengan comentarios sueltos como por ejemplo: “están seleccionando gente porque van a sacar personal”, entonces si hace falta que la empresa aporte canales de comunicación en donde se pueda fortalecer el grupo en este aspecto que se tenga como mantener al personal informado de lo que se está haciendo, que se conozca que está pasando en la empresa porque por el crecimiento hay mucho corrillo y comentario y aunque eso va en las personas de alguna manera se mezcla con el trabajo.

En cuanto a las direcciones la comunicación es buena pero nos falta tiempo para dedicarnos a la planeación, al diseño y ejecución de formatos algunos ya los tienen pero no todos y eso no está estandarizado. También debería hacerse una propuesta de reuniones de trabajo diferentes y sería bueno que la Gerencia General se involucrara más en el sentido que les falta hacer como talleres internos tratarse de reunir con todas las direcciones al menos una vez al mes para entregar un reporte de gestión de lo que pasa en las áreas de MCS, entonces uno como director llega y lo cuenta y difunde la información.

#### **5. Describa las herramientas de comunicación utilizadas en su equipo de trabajo?**

El celular yo pienso que es la herramienta básica y más rápida de comunicación en MCS, sobre todo para las personas que están en campo, también através de reuniones

más o menos en promedio una reunión a la semana para poder hacer la planeación de las semanas siguientes.

Se dan instrucciones directamente a los profesionales y de lo demás se levantan actas para que quede como constancia del lenguaje técnico que se necesita dentro de los proyectos, es decir ellos nos entregan la información y nosotros les despejamos las dudas que tengan para hacer las respectivas correcciones y no tener inconvenientes con los clientes.

Cuando estamos en reuniones con los clientes a veces cuando es necesario les hacemos gestos para que no sigan con algo que este mal, ya de alguna manera entre nosotros nos entendemos y yo puedo saber cuándo ellos no tienen comunicación fluida por su estado anímico y porque la estructura física de la oficina me da la posibilidad de estarlo observando permanentemente

## **6. ¿Cómo identifica la efectividad de la comunicación para el desarrollo de actividades en su puesto de trabajo?**

En cuanto a mi grupo de trabajo cuando uno da las instrucciones y cumplen con lo que se pide, de esa manera uno se da cuenta, porque si hacen preguntas relacionadas con los temas a trabajar es porque saben y entienden de que se está hablando y hacia dónde vamos y así el tiempo de respuesta de ellos para las entregas disminuye.

Algunos por vergüenza no lo hacen y pues nos toca devolverles para corregir, eso se convierte en más trabajo pero no hay otra manera porque de lo contrario no puedo cumplir con mis entregas para los clientes.

Con los otros Directores y las Gerencias sucede que cada uno anda metido en su cuento y su rol y a veces reciben mensajes que no tienen en cuenta, o usualmente dicen no estar de acuerdo y ya, pero yo creo que esto se hace por priorizar dependiendo de las actividades y las entregas pero igual por correo electrónico todo el tiempo estamos en contacto.

Pero lo que se ve en el día a día es que lo que da resultado es hablar directamente y me atrevería a decir que aún así no siempre las cosas salen como se quiere, porque con Gerencias eso es algo muy demorado ellos tienen muchas cosas que hacer pero aún así buscamos la manera de darnos recomendaciones de parte y parte.



### **7. ¿Qué entiende por Cultura Organizacional?**

Digamos ósea es algo ya aprendido y personalizado, es cuando uno ya tiene identidad y conoce la organización y puede aplicar esto a los procedimientos.

En este caso la parte organizacional se refiere flujogramas, procesos administrativos y todo lo que se necesita en MCS para ser aplicado a las políticas y a los programas que la gente pueda aplicar.

Es decir programas de HSEQ políticas en las que se habla de cosas como el reciclaje, el buen uso de los recursos (agua, luz), que exista ergonomía eficiente.

También son cosas como el buen vestir, valores en donde se tenga en cuenta la misión y la visión de la empresa y también el valor agregado que esperan los clientes.

En sí un valor es como algo que se gana y que le permite a uno vivir en armonía, yo pienso que MCS, los tiene de alguna manera implícitos se deben dar a conocer entre el personal.

### **8. ¿Cuáles son los valores y creencias que tiene la organización?**

No están completamente establecidos, se debería tener tolerancia, cuidado por el medio ambiente.

De alguna manera falta respeto orden en algunas cosas porque falta compartir y buscar espacios a nivel personal entre las áreas pero el tiempo es muy escaso.

Yo entiendo creencias como a nivel religioso y esto se hace notar un poco en algunas actividades como las novenas, eso si nunca nos obligan a hacerlo, y en cuanto a creencias yo me atrevería a decir que son conceptos que existen la diferencia está dada en la disposición y la capacidad de aplicarlos es decir lo que transmito y lo que soy pero por ahora eso es más personal porque a nivel corporativo no es claro.

### **9. Considera que los servicios prestados por la organización son innovadores para los clientes?**

Si porque hay muchas cosas que son buenas y favorecen la gestión que dan posibilidad de reconocimiento a nivel externo, ir a reuniones y llevar varios servicios para que los clientes identifiquen grupos interdisciplinarios.

Poder ofertar laboratorio fisicoquímico y hidrobiológico y a la vez hacer el servicio de consultoría.

No todas las empresas del sector tienen la posibilidad de ser interdisciplinarios en esta rama y no tener que subcontratar estos servicios y el hecho de estar llamando a los clientes para hacer un adecuado seguimiento de lo que se está haciendo con el producto ayuda mucho.

**10. De acuerdo a su experiencia que oportunidades de mejora considera apropiadas para los servicios que se prestan actualmente en la organización?**

Seria buenísimo poder hacer mesas de trabajo con los clientes que ellos mismos den las pautas para mejorar.

Que se puedan colgar videos en la página web en donde los clientes brinden percepciones de nuestro trabajo.

Implementar nuevas tecnologías, SIG, herramientas GPS y programas de capacitaciones en los temas más vulnerables que tengan todas las áreas.

Otras oportunidades de mejora serian el poder prestar servicios de suelo eso atraería más clientes y brinda más recursos económicos e incluso para los profesionales porque pueden abrirse otros campos entre los cuales se encuentra el energético, el aeronáutico, civil y otros campos de manejo.

Las personas reciben una capacitación más actualizada y competitiva a nivel humano para poderle llegar a la gente.

Gracias.

## ENTREVISTA

AREA: CONTROL Y CALIDAD

CARGO: DIRECTOR

FECHA: 18 DE FEBRERO DE 2013

A continuación encontrará una serie de preguntas abiertas, por favor conteste con sinceridad, recuerde que no existen respuestas buenas o malas.

### **1. Qué entiende usted por gestión del cambio?**

Lo entiendo de dos formas, lo que se pensaría inicialmente como hacer cambios y con qué actividades de desarrollo.

Se debe tener en cuenta el enfoque de cómo manejar los grupos de trabajo es decir cómo llevarlos a lograr lo que se quiere, como manejar los cambios sin que haya resistencia por parte de las personas.

Yo creo que en MCS cada director de área debería manejar gestiones de cambio, pero la empresa lo hace porque lo requiere el mercado en ese orden de ideas nos toca cambiar para ser competitivos.

A nivel personal conmigo la gente asimila los cambios de acuerdo a como recibe la información, pero cuando no la tienen clara aceptan los cambios por imposición.

### **2. Cuáles son los parámetros establecidos dentro de la organización para generar valor agregado a los clientes internos y externos?**

Tiempos de entrega, calidad en el producto, descuentos en el valor de las propuestas y relación inmediata.

Desde la parte comercial se vende la forma profesional teniendo como base laboratorio y consultoría, se prestan los dos servicios porque se pueden entregar como queramos no es solo desde la parte técnica, para nosotros es importante dejar puertas abiertas y tener fidelización con los clientes.

Sin embargo hace falta trabajar en el valor agregado que desde mi área de control y calidad yo propondría que fuera desde el Balance Score Card para mirar ciclos y identificar necesidades del cliente que no son manifiestas, se están mejorando procesos operativos para la entrega del producto final.

En cuanto a la parte interna la empresa les da la facilidad de contar con los recursos para ser más operativos y cooperar con los tiempos de entrega.

Mayor comunicación se pueden conciliar algunas cosas, las áreas de apoyo para para que la parte técnica funcione.

### **3. Cuáles son las estrategias que puede aportar para generar cambios en beneficio de la organización?**

Desde lo financiero se había hablado con base en objetivos de incrementar ingresos disminuyendo costos, para esto se deben identificar actividades que estén generando sobrecostos y reprocesos, se trabaja por el costo operativo.

Con el cliente ponerse en sus zapatos saber que piensa antes durante y después del servicio, buscar curva de valor.

Yo creo que los procesos dependen de los líderes de HSEQ, básicamente sería seguimiento y debe haber participación para aportar a MCS.

El mensaje del área ha sido que es bueno identificar cambios, por el día a día se ha hablado de estandarización pero no se ha realizado, es muy importante mostrar resultados rápidos y cuantificables con los cambios propuestos, a pesar del crecimiento se dan mejores manejos y trabajo bueno en algunos aspectos.

### **4. Cuáles son los canales de comunicación que le aporta la organización para optimizar su trabajo?**

No hay establecidos canales de comunicación es una de las debilidades eso no está definido, el mensaje de gerencia para que la gente se acerque al área de calidad y control es algo que se ha hablado con HSEQ.

Lo otro serian reuniones, correo electrónico, entregas de informes semanales.

**5. Describa las herramientas de comunicación utilizadas en su equipo de trabajo?**

Email, celular, comunicación verbal, visual, publicación a las áreas de los procesos de calidad y control aprobados por la gerencia.

Seguimiento en campo y en planta del cumplimiento de los procesos y procedimientos de la empresa.

**6. ¿Cómo identifica la efectividad de la comunicación para el desarrollo de actividades en su puesto de trabajo?**

La efectividad de la comunicación es regular porque yo creo que en los directores hace falta un proceso de conciliación y de comunicación asertiva.

De acuerdo al día a día y con la vivencia de lo que piden los clientes, revisando avances, tiempos de entrega faltan funciones y políticas y que haya conciencia de los dueños de proceso.

**7. ¿Qué entiende por Cultura Organizacional?**

Hace referencia a las costumbres de la empresa para hacer las cosas lo que se vive día a día desde todos los aspectos, yo lo relaciono con HSEQ porque depende mucho del premio si haces las cosas bien y castigo si no salen las cosas como se espera.

No se fomenta la cultura de la seguridad industrial no se está trabajando porque las personas hagan las cosas realmente bien, falta organización en los procedimientos y procesos, planeación, políticas claras, las costumbres de la empresa deberían ser más formadoras menos castigo.

**8. ¿Cuáles son los valores y creencias que tiene la organización?**

No conozco los valores de MCS pero se debe hacer que la gente los conozca, de alguna manera están implícitos todos orientados al trabajo que ha realizado la gerencia general, incluso códigos de ética pero no están del todo claro para la totalidad de la empresa.

En cuanto a creencias solo recuerdo por el tiempo que llevo en la empresa que antes se tenía establecido o se pensaba que la persona que más tiempo se quedara

trabajando después de cumplido el horario laboral era el que servía y el que tenía sentido de pertenencia, eso ha ido cambiando por el crecimiento de la empresa. Aún no se cree del todo en la capacidad de los profesionales, siempre la Gerencia hace seguimientos y busca de alguna manera poner filtros en todo lo que se hace.

**9. Considera que los servicios prestados por la organización son innovadores para los clientes?**

La forma en que la empresa da valor agregado a los clientes brindando no solo lo que piden sino la asesoría requerida en cualquier tema de tipo ambiental.

La ventaja competitiva que tiene en este momento por tener el proceso de laboratorios y consultoría a la vez sin tener que subcontratar servicios.

**10. De acuerdo a su experiencia que oportunidades de mejora considera apropiadas para los servicios que se prestan actualmente en la organización?**

Desde mi punto de vista sería importante hacer:

- Plan estratégico Balance Score Card
- Revisión de la Planeación Estratégica
- Estandarizar los procesos y procedimientos dentro de las áreas de manera uniforme
- Fijar metas claras de trabajo dentro de la empresa

Gracias.