

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FUNDACIÓN ESCUELA DE GERENCIA SOCIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROGRAMAS SOCIALES
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE INTERVENCIÓN
ORGANIZACIONAL PARA LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO
DEL ARTE AUDIOVISUAL DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR,
ARTEVISIÓN-USB**

AUTORA:
MAYRA RINCÓN SALAZAR

Trabajo Especial de Grado presentado a la Universidad Católica Andrés Bello y a la Fundación Escuela de Gerencia Social como requisito parcial para optar al título de Especialista en Gerencia de Programas Sociales, realizado con la asesoría de la Profesora

MILADYS CAMARGO DÍAZ

Caracas, marzo de 2004

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FUNDACIÓN ESCUELA DE GERENCIA SOCIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROGRAMAS SOCIALES
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE INTERVENCIÓN
ORGANIZACIONAL PARA LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO
DEL ARTE AUDIOVISUAL DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR,
ARTEVISIÓN-USB**

AUTORA:
MAYRA RINCÓN SALAZAR
C.I.: 13.245.551
Nº expediente UCAB: 78876

Trabajo Especial de Grado presentado a la Universidad Católica Andrés Bello y a la Fundación Escuela de Gerencia Social como requisito parcial para optar al título de Especialista en Gerencia de Programas Sociales, realizado con la asesoría de la Profesora

MILADYS CAMARGO DÍAZ

Caracas, marzo de 2004

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL PROFESOR ASESOR

Yo, Miladys M. Camargo Díaz, portadora de la cédula de identidad N° 5.178.945, en mi condición de asesora, certifico que el Trabajo Especial de Grado titulado ***Diseño de un Plan Estratégico de Intervención Organizacional para la Fundación para el Desarrollo del Arte Audiovisual de la Universidad Simón Bolívar, Artevisión-USB***, elaborado por la Licenciada Mayra Rincón Salazar, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación.

En Caracas, a los 23 días del mes de marzo de 2004.

Prof. Miladys Camargo Díaz

Directora de Docencia de la Fundación Escuela de Gerencia Social, FECS

ACTA DE EVALUACIÓN

Nosotros, _____

Designados por el Consejo del Área de Gerencia/Consejo de Estudios de Postgrado de esta Universidad, para evaluar en la condición de Jurado Principal el Trabajo Especial de Grado elaborado por _____

C.I. _____, expediente UCAB N° _____,

Para optar al título de Especialista en Gerencia de Programas Sociales, el cual se titula _____

declaramos que:

1. Hemos leído y analizado el mencionado trabajo
2. Después de haber estudiado dicho trabajo, acordamos el siguiente veredicto:

PUNTUACIÓN: _____ CALIFICACIÓN: _____

En fe de la declaración formulada, los miembros principales del Jurado designado para evaluar el Trabajo Especial de Grado elaborado por la ciudadana

Firmamos el acta en la ciudad de Caracas, a los _____

Profesora Asesora

Profesor(a) Evaluador(a)

Clemy Machado de Acedo
Directora del Programa Gerencia de Programas Sociales

A la Familia Artevisión, de la cual formo parte

“... La fuerza activa es la gente. Y la gente tiene su propia voluntad, su propio parecer y su propio modo de pensar. Si los empleados no están motivados para alcanzar metas de crecimiento y desarrollo tecnológico..., no habrá crecimiento, mayor productividad ni desarrollo tecnológico”.

K. Inamori

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen, mis amigos fieles que nunca fallan.

A mis familiares y amigos, por su valioso apoyo incondicional, sus oraciones y la energía brindada en cada palabra de aliento.

A Miladys, por haber aceptado asesorarme, brindándome sin nada a cambio todos sus conocimientos e invirtiendo tantas horas de su comprometido tiempo en la revisión de nuestro trabajo.

A Alberto y Ariana, por sus alcahueterías, favores y regaños, que me permitieron dedicar más tiempo a la elaboración de la tesis.

A mis tíos José y Maritza, por permitirme hacer de su casa el mejor sitio del mundo para concentrarme.

A mi mamá, por ponerse en sintonía con mis sufrimientos y alegrías.

A Lisbeth, por su asesoría metodológica, su psicología y su compañía.

A mi hermano, por los cartuchos de tinta ¡que cuestan tanto dinero!

A todos mis compañeros de trabajo.

A mi querida y entrañable UCAB.

A la Escuela de Gerencia Social, con toda la gente especial que la integra: Frank, Cristóbal, Miladys, Blanca, Mirna, la Sra. Cristina... etc., etc., etc.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Págs.
PRESENTACIÓN	i
CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL PROFESOR ASESOR	ii
ACTA DE EVALUACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS Y APÉNDICE	viii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	
CAP. I: MARCO TEÓRICO	13
Las organizaciones	13
La Gerencia y sus perspectivas	17
Desarrollo Organizacional e Intervención	23
Modelo Estratégico de Intervención y Fortalecimiento Organizacional	29
Momento Explicativo	29
Momento Normativo	36
Momento Estratégico	37
Artevisión-USB	39
CAP. II: MARCO METODOLÓGICO	43
Problema	43
Objetivos	43
Tipo y diseño de Investigación	44
Población y muestra	45
Instrumentos	46
Procedimiento	50
CAP. III: PLAN ESTRATÉGICO DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL	53
Primera Parte: Momento Explicativo	53
Visión	55
Misión	59
Diagnóstico Organizacional de Artevisión-USB (Resultados del Modelo de Seis Casillas de Weisbord)	61
Principales problemas identificados en Artevisión-USB	95
Análisis de los problemas seleccionados	104
Segunda Parte: Momento Normativo	110
Cálculo de costos	120
Tercera Parte: Momento Estratégico	124
El control del Plan	128
Factores que afectarían la ejecución del Plan	130
CONCLUSIONES	132
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135
ANEXOS	138
APÉNDICE	148

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

	Págs.
Figura 1: Modelo de seis cuadros de Weisbord	34
Figura 2: Graficación de la matriz Impacto-Urgencia	100
Tabla 1: Funciones gerenciales según Carucci	18
Tabla 2: Factores críticos presentes en las seis casillas del Modelo de Weisbord	33
Tabla 3: Jerarquización de problemas según el impacto-urgencia	98
Tabla 4: Resultados de la matriz impacto-urgencia	99
Tabla 5: Valores de los problemas analizados	99
Tabla 6: Causas claves seleccionadas	109
Tabla 7: Estrategia para el abordaje del problema 1	111
Tabla 8: Estrategia para el abordaje del problema 2	116
Tabla 9: Costos del Plan de Intervención	121
Tabla 10: Decisores que intervienen en el enfrentamiento de los problemas	126
Tabla 11: Cronograma de actividades del Plan Estratégico de Intervención Organizacional para Artevisión-USB	131

ÍNDICE DE ANEXOS Y APÉNDICE

- Anexo 1: Instrumento Diagnóstico
 - Anexo 2: Instrumento de validación
 - Anexo 3: Comunicación del Director Ejecutivo
 - Anexo 4: Organigrama de Artevisión-USB
 - Anexo 5: Modelo de evaluación de Artevisión-USB
 - Anexo 6: Instrumento de jerarquización de los problemas según su valoración
 - Anexo 7: Matriz causa-causa del problema 1
 - Anexo 8: Matriz causa-causa del problema 2
 - Anexo 9: Presupuestos recibidos para la impresión de 5 afiches y 500 tacos
- Apéndice: Resumen Ejecutivo del Plan Estratégico de Intervención Organizacional para Artevisión-USB

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FUNDACIÓN ESCUELA DE GERENCIA SOCIAL

TÍTULO DEL TRABAJO:

Diseño de un Plan Estratégico de Intervención Organizacional para la Fundación para el Desarrollo del Arte Audiovisual de la Universidad Simón Bolívar, ARTEVISIÓN-USB.

Asesora: Profesora Miladys Camargo Díaz

Autora: Mayra Rincón Salazar

Año de presentación: 2004

RESUMEN:

El presente Trabajo Especial de Grado consiste en un ejercicio académico que tiene como objeto el diseño de un Plan Estratégico de Intervención Organizacional para la Fundación para el Desarrollo del Arte Audiovisual, Artevisión-USB, organismo perteneciente a la Universidad Simón Bolívar. A tal efecto se ha cumplido con una etapa previa de evaluación diagnóstica organizacional realizada en junio de 2001.

La metodología utilizada para diseñar el Plan Estratégico de Intervención en este estudio ha sido propuesta por Sánchez y Camargo (1997), quienes han tomado herramientas del Desarrollo Organizacional y de los diferentes momentos que componen la Planificación Estratégica Situacional para plantear el Modelo Estratégico de Intervención y Fortalecimiento Organizacional, un enfoque integral que contribuye al mejoramiento de organizaciones del sector social.

Con la realización de este Trabajo se persigue elevar las capacidades gerenciales para incidir en los problemas organizacionales en la Fundación bajo estudio, favoreciendo la prestación de servicios y productos de calidad, así como una integración más favorable entre sus equipos de trabajo, lo cual abriría el camino al futuro establecimiento de una cultura organizacional que contribuya a la elevación de las capacidades institucionales de Artevisión-USB, las cuales en la actualidad están por debajo de su óptimo nivel de funcionamiento.

**RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO
DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL
PARA ARTEVISIÓN-USB**

Marzo, 2004

Resumen Ejecutivo del Plan Estratégico de Intervención Organizacional para Artevisión-USB

PRESENTACIÓN

Durante el período 2001-2003 se realizaron en Artevisión-USB dos Diagnósticos Organizacionales que tuvieron como fin determinar las posibles brechas existentes entre el funcionamiento real y cotidiano de la Fundación y el desempeño esperado según lo establecido en sus documentos formales (normas, estatutos y planes).

Como resultado de ese proceso colectivo, y en el marco del Plan Estratégico de Intervención Organizacional diseñado para Artevisión-USB, se plantean dos estrategias de enfrentamiento de problemas que tienen como fin principal mejorar el desempeño de esta Fundación en un lapso de nueve meses. Éstas son:

1. Fortalecimiento de las capacidades de los integrantes de Artevisión-USB para la comunicación humana y organizacional efectivas.
2. Construcción participativa de la visión organizacional de Artevisión-USB.

OBJETIVO GENERAL

Implementar las estrategias de enfrentamiento de problemas propuestas en el Plan Estratégico de Intervención Organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Apoyar y acompañar metodológicamente a Artevisión-USB en:

- La declaración de su visión, así como la revisión y actualización de su misión y objetivos estratégicos.
- Los procesos de formulación de los diferentes planes que componen las estrategias planteadas.
- La consolidación de los productos y resultados formulados.
- La medición de los resultados obtenidos a partir de la implementación de las estrategias planteadas.

MODALIDAD DE DESARROLLO

Dado el perfil participativo que caracteriza al Modelo Estratégico de Intervención y Fortalecimiento Organizacional, a partir del cual se ha diseñado el presente Plan, se

exige la participación activa y creativa tanto de los niveles gerenciales como técnicos de Artevisión-USB para la implementación de las dos estrategias de enfrentamiento de problemas diseñadas.

Para ambas estrategias se propone la contratación de consultores externos, quienes servirán de facilitadores en las actividades sugeridas y trabajarán de manera conjunta con unidades y personas específicas de la Fundación.

ACTIVIDADES Y PRINCIPALES PRODUCTOS DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

Para el logro de las estrategias planteadas, se propone el desarrollo de las siguientes actividades:

1. Revisión exhaustiva de los resultados de los Diagnósticos realizados en el período 2001-2003.
2. Diseño y realización de una dinámica de grupo para conocer las percepciones y sentimientos de los integrantes de Artevisión-USB en asuntos de trabajo y relaciones.
3. Diseño y realización de dos talleres teórico-prácticos sobre comunicación organizacional efectiva.
4. Diseño e implementación de un Sistema de Dirección (planificación, seguimiento y evaluación).
5. Organización y realización de cinco talleres gerenciales de visualización sobre el futuro deseado y posible de la Fundación.
6. Diseño y distribución de material impreso que contenga la declaración de la visión de la Fundación.
7. Diseño y realización de jornadas de divulgación de la visión de la Fundación.

DURACIÓN

Para la ejecución de las actividades sugeridas se ha estimado una duración aproximada de nueve meses. Para tal fin, se ha elaborado el siguiente cronograma, el cual está abierto a los ajustes que sugiera la Gerencia de Artevisión-USB.

PROPUESTA ECONÓMICA

Se ha calculado que la inversión total requerida para la ejecución del Plan Estratégico de Intervención Organizacional para Artevisión-USB es de **3.917.951,76** bolívares, desagregados de la siguiente manera:

Concepto	Insumos	Valor unitario	Cantidad en horas	Costo Bs.	Responsable interno
PRIMERA ESTRATEGIA					
Una Dinámica de Grupo	Consultor externo por 1 día (psicólogo)	45.000	10	450.000,00	Dirección Ejecutiva y de Administración: Ariana Abreu y Maximiliano Elías
	Material de apoyo para 12 personas	5.000	-	60.000,00	
	Refrigerios (2)	35.000	-	70.000,00	
Sub Total 1				580.000,00	
2 Talleres sobre comunicación efectiva	Consultor externo (8 horas c/taller)	45.000	16	720.000,00	Departamento de Proyectos Especiales: Mayra Rincón
	Material de apoyo para 12 personas	5.000	-	60.000,00	
	Refrigerios (4)	35.000	-	140.000,00	
Sub Total 2				920.000,00	
Diseño e implementación de un Sistema de Dirección	Consultor externo por seis meses (incluye 2 reuniones preliminares y visitas semanales de seguimiento)	45.000	30	1.350.000,00	Dirección Ejecutiva: Alberto Medina
Sub Total 3				1.350.000,00	
TOTAL 1				2.850.000,00	
SEGUNDA ESTRATEGIA					
5 talleres gerenciales sobre visión	PC y video beam	-	-	-	Dirección Ejecutiva: Alberto Medina y Ariana Abreu
	Rotafolio	-	-	-	
	30 cartulinas de papel bond	2.000	60.000	60.000,00	Dpto. de Computación Gráfica e Ingeniería: Verónica Grüber y Ricardo Seoane
	20 libretas	3.000	60.000	60.000,00	
	Refrigerios (5)	40.000	200.000	200.000,00	
Sub Total 1				320.000,00	
Material impreso	5 afiches a color	29.000	-	145.000,00	Dpto. de Administración y Computación Gráfica: Ivonne Yajure y Verónica Grüber
	100 tacos de 500 hojas c/u	6.029,51	-	602.951,76	
Sub Total 2				747.951,76	
TOTAL 2				1.067.951,76	
TOTAL GENERAL				3.917.951,76	

INTRODUCCIÓN

En un mundo donde lo natural son las transformaciones y las adaptaciones, numerosos investigadores de la conducta y de las ciencias sociales se dieron a la tarea de diseñar estrategias o métodos que contribuyeran a mejorar el desempeño de las organizaciones dentro de los incesantes procesos de cambio continuo. Una de las herramientas ideadas y que mayor impacto ha causado en la actualidad es el Desarrollo Organizacional, mejor conocido como DO.

En junio de 2001 y a objeto de cumplir con el requisito final de la asignatura Desarrollo Organizacional en el Sector Social, impartida en el tercer semestre de la Especialización en Gerencia de Programas Sociales que ofrece la Universidad Católica Andrés Bello en convenio con la Fundación Escuela de Gerencia Social, se aplicó la estrategia de DO a la Fundación para el Desarrollo del Arte Audiovisual de la Universidad Simón Bolívar, Artevisión-USB, una organización sin fines de lucro con 17 años de experiencia en el área audiovisual, que presta servicios socioeducativos destinados a satisfacer necesidades educativas de la población.

En el presente Trabajo Especial de Grado dicho Diagnóstico fue retomado y actualizado, y a partir de esa información y de las demandas planteadas por la

Dirección Ejecutiva de la Fundación (la cual ha estado tomando decisiones a lo interno en los últimos dos años desde la presentación del Diagnóstico), se diseñó un Plan Estratégico de Intervención Organizacional para Artevisión-USB basado en el Modelo de Intervención y Fortalecimiento Organizacional de Sánchez y Camargo (1997), el cual combina elementos del Desarrollo Organizacional con los de Planificación Estratégica Situacional para hacer propuestas concretas de cambio planeado en el sector social.

Esta Fundación de la USB no había sido estudiada anteriormente desde el punto de vista organizacional, siendo el presente estudio el primer acercamiento sistemático que da a conocer sus dinámicas de funcionamiento y las fortalezas y debilidades que la caracterizan. Así, la intervención realizada tiene como meta mejorar el desempeño organizacional de Artevisión a partir del conocimiento de los principales problemas que la afectan y de las causas claves que los originan. Una adecuada implementación de la misma por parte de sus directivos se traduciría en el corto y mediano plazo en una mayor compenetración de los empleados con su Organización y en una integración más favorable entre los equipos de trabajo, lo cual abriría el camino al futuro establecimiento de una cultura organizacional que contribuya a la elevación de sus capacidades institucionales.

El desarrollo del presente estudio se dividió en tres capítulos: uno teórico, en el que se abordaron diferentes conceptos relacionados con el Desarrollo Organizacional y se detallaron los componentes del Modelo Estratégico de

Intervención y Fortalecimiento Organizacional; otro metodológico, destinado a la explicación de los objetivos, herramientas y procedimientos utilizados para diseñar el Plan Estratégico de Intervención Organizacional para Artevisión-USB; y el tercero corresponde al Plan de Intervención en sí, en el que se integraron los resultados del Diagnóstico Organizacional con los aspectos formales de la Organización, se establecieron los principales problemas detectados y seleccionados, se plantearon las estrategias de afrontamiento del problemas acompañadas de sus respectivos productos y resultados, se realizó un análisis de los costos de la intervención y se elaboró un cronograma que sirve de guía a la Fundación para llevar la propuesta a la realidad en un lapso de nueve meses. Con relación a este último aspecto, se agregó un apéndice al final del Trabajo Especial de Grado en el que se presenta un Resumen Ejecutivo del Plan Estratégico de Intervención Organizacional, el cual será entregado a la Dirección Ejecutiva de Artevisión-USB.

Se espera que este estudio brinde a la alta gerencia de la Fundación y a la Organización en su totalidad, un mayor grado de conocimiento en torno a sus propios mecanismos internos, las relaciones humanas existentes, los problemas que afectan su funcionamiento y las causas que los originan; pero por encima de todo, se aspira que el Plan de Intervención diseñado aporte soluciones para enfrentar los incesantes procesos de cambio continuo e incida positivamente en el desempeño de esta Organización social-educativa que reúne un gran número de características y potencialidades para ser la mejor en su campo de acción.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se pretende brindar una mayor comprensión de los principales conceptos manejados a lo largo del presente estudio, partiendo de los términos más genéricos dentro de los que se enmarca el Desarrollo Organizacional, hasta abordar los temas más específicos. En ese orden de ideas, se presenta primero una definición de las organizaciones en general y luego las organizaciones sociales, objeto de la Gerencia Social. Luego se define la Gerencia Social, los estilos de intervención, el Desarrollo Organizacional y la Planificación Estratégica Situacional, conceptos utilizados por Sánchez y Camargo (1997) para dar origen al Modelo Estratégico de Intervención y Fortalecimiento Organizacional. Finalmente, se hace una descripción de Artevisión-USB, fundación alrededor de la cual gira el diseño del Plan Estratégico de Intervención Organizacional propuesto.

LAS ORGANIZACIONES

Desde que el ser humano nace se halla rodeado de toda clase de organizaciones sociales. El individuo en su desarrollo y pronta integración social (socialización) va insertándose en organizaciones de distinta naturaleza y complejidad, como la escuela, la universidad, su lugar de trabajo, el club en el que

practica alguna especialidad deportiva, el hospital al que asiste a consulta, la iglesia de la religión que profesa, entre otros. En fin, son el lugar donde crece y se desarrolla gran parte de los individuos, aprendiendo y adaptándose a determinadas normas de convivencia, jerarquía, división de tareas y concepción del tiempo-espacio, entre muchas otras características inherentes a las organizaciones y, por tanto, a los seres humanos.

Las organizaciones han sido definidas de muchas maneras. Casi se podría decir que existen tantos conceptos como investigadores en el área organizacional; sin embargo, todas las definiciones parten del punto de que son estructuras complejas formadas por individuos que desempeñan diversas funciones para dar cumplimiento a unos fines específicos. Según Kast y Rosenzweig (1988), las organizaciones son un subsistema inserto en su medio, conformado por individuos con propósitos y orientado hacia ciertos objetivos. Son entidades colectivas formalmente estructuradas y socialmente establecidas para alcanzar metas, hecho que logran a través de la adquisición de recursos del medio ambiente y de su utilización hacia actividades que se corresponden a los planes trazados (Bozeman, 1998). A su vez, Hall (1980) define las organizaciones de la siguiente manera:

“Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos” (p. 33).

Este autor considera que al ser un sistema de pertenencia y al existir de manera continua en el tiempo, las organizaciones se convierten en fuentes de estabilidad social, pero, al mismo tiempo, son agentes de cambio, porque continuamente se producen cambios internos en su seno e intentos directos permanentes para actuar sobre el sistema social al que pertenecen. El hecho de desarrollarse entre el cambio y la estabilidad y de responder a intereses individuales y grupales, hace que las organizaciones sean el origen de buena parte de los conflictos que existen en toda sociedad.

Agrega además que todas las organizaciones están compuestas, entre otros, por dos elementos relevantes: una estructura, es decir, una distribución de los miembros en diferentes líneas para que realicen diferentes tareas y oficios; y una complejidad, dada por la división del trabajo, el título de los puestos, las múltiples divisiones y los niveles jerárquicos. Las organizaciones se irán haciendo más complejas en la medida en que vayan teniendo muchas subpartes.

También es preciso decir que existe una vasta tipología de las organizaciones. La más común, según Warriner (1980, cp. Hall, 1980), divide a las organizaciones en dos categorías: con ánimo o sin ánimo de lucro. Hall (1980) agrega que otros estudios las clasifican por sector social, tales como el educativo, el agrícola y el de salud, entre otros. Parsons (1960, cp. Hall, 1980), en cambio, las clasifica según sus funciones y Mintzberg (1979, cp. Hall, 1980), según su estructura. Dependiendo del área o actividad a la que se dediquen también pueden

ser públicas o privadas, aunque Bozeman (1998) afirma que todas las organizaciones son públicas, debido a la influencia que ejerce la autoridad política sobre el comportamiento de las mismas.

De todas estas clasificaciones de organización, las de carácter social propuestas por Hall (1980) están encaminadas a formular y gestionar políticas y programas sociales dirigidos a satisfacer todas aquellas necesidades y derechos sociales de la población (individuos, familias y/o comunidades) que no son de índole económica, sino que suponen la prestación de servicios de educación, salud, bienestar social y protección del medio ambiente, entre otros, independientemente de su poder adquisitivo. Como toda organización, deben manejar recursos económicos para llevar a cabo sus actividades, pero ellas, en sí mismas, son sin fines de lucro (Granell, 1997). El presente estudio está centrado en las organizaciones de carácter social, en la que se enmarca la Fundación para el Desarrollo del Arte Audiovisual de la Universidad Simón Bolívar, Artevisión-USB.

Como toda organización moderna, éstas de carácter social también necesitan de un enfoque gerencial para el manejo efectivo de la institución, a través de las tareas de planeamiento y coordinación de esfuerzos, la creatividad en las decisiones, las estructuras flexibles o el interés en satisfacer las demandas de la población (Etkin, 2000). De hecho, la visión estratégica de las organizaciones sociales está vinculada directamente con las capacidades de gestión y de

articulación que, a través de la gerencia, desarrollan quienes tienen la responsabilidad de dirigirlos.

LA GERENCIA Y SUS PERSPECTIVAS

El papel de la gerencia ha tomado gran protagonismo, sobre todo a partir de la segunda mitad del siglo XX, cuando estudiosos de las ciencias de la conducta iniciaron un conjunto de investigaciones en torno al desenvolvimiento del ser humano en las diferentes organizaciones. En su nivel más básico, se podría decir que la gerencia es el arte de tratar con la gente. Al hablar de arte, se estarían involucrando ciertas técnicas y elementos de creatividad para que ese trato con las personas sea lo más positivo y productivo posible. De forma más elaborada y tomando como base una descripción de Granell (1997), la gerencia se define como una actividad humana que se ocupa de dirigir, administrar y controlar ciertos recursos con la finalidad de alcanzar objetivos.

Según Carucci (1999), la gerencia está conformada por una serie de actividades encaminadas a definir prioridades, distribuir responsabilidades, evaluar la marcha de la organización e interactuar estratégicamente con el entorno, entre otras, todo esto con el fin de tomar las decisiones más eficaces y viables para el logro de los objetivos. Para obtener un buen desempeño, los gerentes deben realizar, como mínimo, seis funciones o responsabilidades interrelacionadas que influyen en el desempeño organizacional en su conjunto. Éstas son: planificación –la

más importante, pues dicta las pautas para las demás funciones-, organización, dirección, presupuesto, control y relación con el entorno.

Para entender mejor las funciones gerenciales se sintetizaron en un cuadro varios elementos que plantea Carucci en su estudio sobre Gerencia Municipal:

TABLA 1
Funciones gerenciales según Carucci

	¿Qué es?	¿Para qué sirve?
Planificar	Definición de objetivos, formulación de estrategias, estimación de recursos.	Establece las pautas generales del proceso gerencial.
Organizar	Distribución de funciones y coordinación de actividades para el logro de objetivos propuestos.	Establece las estructuras y procedimientos para el desempeño de las demás funciones gerenciales.
Dirigir	Guiar y coordinar los esfuerzos de la organización en la dirección de los objetivos propuestos.	Establece la forma de tomar decisiones al interior de la organización.
Presupuestar	Asignar los recursos económicos para el funcionamiento de la organización y ejecución de las actividades previstas.	Garantiza la asignación oportuna de los recursos requeridos para la ejecución del plan.
Controlar	Análisis del desempeño organizacional, comparación entre resultados y objetivos previstos y definición de los correctivos pertinentes.	Suministra la información necesaria para corregir los errores cometidos en todo el proceso gerencial.
Relación con el entorno	Intercambio de bienes e información con otras instituciones y/o individuos que actúan en el entorno de la organización.	Permite concretar las estrategias necesarias para dar viabilidad a los planes.

La gerencia es un concepto aplicable a todos los niveles: público, privado, corporativo e incluso individual (gerenciar la vida de una persona). Sin embargo, para la realización y desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado se hará énfasis específico en la gerencia social, “referida a la dirección y administración de actividades de naturaleza social, ubicadas tanto en el sector público como en el

privado” (Granell, 1997, p.19). Esta definición incluye actividades alejadas del lucro –aunque no exentas de una vertiente económica, ya que suponen el manejo de recursos- y relacionadas con la satisfacción de necesidades de la población fuera del ámbito económico, es decir, provisión de servicios de educación, salud, bienestar social y protección del medio ambiente; en fin, toda actividad que suponga la transferencia de recurso al usuario, lo cual es una expresión de derechos sociales de los que debe disfrutar todo individuo (Granell, 1997).

“La gerencia social se refiere al manejo integral de la política social que se traduce, en la práctica, en el enfrentamiento de los problemas sociales mediante el diseño y ejecución de programas, proyectos y servicios relevantes, accesibles, sostenibles, eficaces, eficientes y satisfactorios en términos de calidad” (Carucci, 1999, p. 201).

Según Kliksberg (1999), las organizaciones sociales requieren de un tipo de gerencia adaptativa y abierta, a fin de calar en los entornos en los que se desempeña, los cuales, por lo general, son muy cambiantes. Rondinelli (1983, cp. Kliksberg, 1999), dice que la habilidad gerencial más valiosa no es la de ceñirse a la planificación preconcebida de un proyecto, sino a la capacidad para innovar, experimentar, improvisar y conducir talentos individuales o grupales que a veces son suprimidos por la rigidez del diseño y los procesos centralizados de la gerencia.

A través de la gerencia social la institución busca fortalecerse, pero no en el sentido económico o de lucha con los demás, sino en el mantener su base democrática y su integración en una red social que le permita llevar a cabo la misión

que se ha encomendado a sí misma. A este respecto, Etkin (2000) dice que para intentar una misión social, es preciso integrar varios elementos y no sólo los referentes a la tecnología de punta, el interés de los inversionistas o el trabajo basado en las obligaciones que surgen de un estatuto. La empresa social necesita la adhesión de sus miembros y producir bienestar también hacia adentro, para sus integrantes; es decir, ser solidarios y hacer justicia tanto hacia fuera como hacia adentro de la organización. Para llevar esto a cabo se requiere una gerencia de enfoque amplio, en la que prevalezca no tanto lo que conviene, sino lo justo o correcto, lo cual guarda relación con lo planteado por Brown (1992, cp. Etkin, 2000), quien dice que la gerencia debe incorporar “la ética como un cambio en las estrategias para la toma de decisiones” (p. 391). Agrega el autor que dicho cambio no puede ser autoritario; por el contrario, hay que ampliar las bases del poder e incorporar transparencia, consenso y compromiso.

Esta gerencia de enfoque amplio a la que Etkin se refiere, a su vez necesita apoyarse en varias perspectivas a través de las cuales le será posible al gerente observar y entender el origen de los procesos y sucesos que se desarrollan en las organizaciones a las que pertenecen. Bolman y Deal (1995) argumentan que existen cuatro grandes teorías, marcos de referencia, ventanas o lentes que permiten al gerente, consultor o político, enfocar al mundo de diferentes maneras por medio de algunos filtros que ofrecen ventajas y limitaciones; éstas son: la perspectiva estructural, la de recursos humanos, la política y la simbólica. Tales esquemas, no sólo determinan la manera de cómo abordar la realidad de una Organización, de

emitir juicios y de recolectar información, sino que también resultan instrumentos para la acción.

La *perspectiva estructural* hace énfasis en la importancia de los roles y las relaciones formales dentro de las estructuras, a partir de las cuales se asignan responsabilidades a las personas y se diseñan normas, políticas y jerarquías organizacionales para coordinar las diferentes actividades. Los problemas empiezan cuando la estructura no se ajusta a la situación real y es preciso una reorganización para corregir el desajuste. La *perspectiva de recursos humanos* parte de la premisa de que las organizaciones están compuestas por individuos con necesidades, sentimientos y prejuicios que poseen tanto habilidades como limitaciones. Desde esta teoría, lo que conlleva al éxito es diseñar las organizaciones a la medida de los individuos y grupos que las integran, y conseguir siempre la forma de que la gente haga y disfrute su trabajo.

Siguiendo con la descripción de estos autores, *La perspectiva política* ve a las organizaciones como escenarios en los que diferentes grupos con diferentes necesidades y estilos de vida compiten por el poder y los recursos escasos, razón por la cual el conflicto está siempre presente. Negociación, coerción, compromiso, coaliciones y alianza son parte de la cotidianidad y se construyen alrededor de intereses específicos. Los problemas surgen cuando hay concentración de poder en un lugar inadecuado o excesiva dispersión del mismo, y las soluciones se generan a partir de la agudeza y la política. La *perspectiva simbólica* deja a un lado la

racionalidad de las reglas, la política y la autoridad gerencial para decir que las organizaciones son especies de tribus o culturas impulsadas por rituales, ceremonias, historias, héroes y mitos. “Los problemas surgen cuando los actores no representan bien su papel, cuando los símbolos pierden su significado o cuando las ceremonias y rituales pierden su poder” (Bolman y Deal, 1995, pp. 16-17). Las soluciones se logran mediante el uso de símbolos, magia y mitos.

Advierten estos investigadores que, sólo cuando los gerentes logran mirar la realidad a través de todas las perspectivas, estarán en capacidad de apreciar la profundidad y complejidad de la vida social. Esa gran habilidad para cambiar de un lente conceptual a otro es lo que permitirá redefinir las situaciones para que sean más manejables.

Igualmente, esta apertura al cambio es lo que permite a los gerentes en un momento determinado adaptarse a las múltiples demandas del ambiente, para lo cual se han ideado numerosas estrategias o enfoques de intervención que tienen como propósito incrementar el desarrollo individual y construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando (French y Bell, 1996; Guízar, 1999). Una de esas estrategias o herramientas de intervención es el Desarrollo Organizacional, un proceso educativo compuesto por teorías, estrategias y técnicas orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la Organización (Porrás y Robertson, 1992, cp. French y Bell, 1996).

DESARROLLO ORGANIZACIONAL E INTERVENCIÓN

La principal función del Desarrollo Organizacional (DO) es mejorar el desempeño de la organización y adaptar sus condiciones para enfrentar procesos de cambio continuo. Según Bennis (1973), es una respuesta al cambio, una estrategia educacional que sirve para modificar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, con la finalidad de que éstas puedan adaptarse mejor a nuevos retos, así como al ritmo del cambio mismo. Como se puede apreciar en esta definición, es una herramienta de mucha utilidad, puesto que las organizaciones o empresas deben estar atentas permanentemente a su entorno, de lo contrario, pueden desaparecer drásticamente (Senge, 1996).

La estrategia de DO se vale de las intervenciones, que son actividades estructuradas destinadas a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo y a incrementar la productividad. También pueden definirse como los medios o las herramientas de las que se vale la disciplina del DO para impulsar su programa de cambio planeado. Según sus características, pueden ser intervenciones en procesos humanos, intervenciones tecnoestructurales, intervenciones en administración de recursos humanos e intervenciones estratégicas y del medio ambiente (Guízar, 1999); dependiendo de cuál se escoja, pueden afectar a los individuos, a ciertos equipos de trabajo o a toda la Organización.

Guízar define las *intervenciones en procesos humanos* como “aquellas dirigidas específicamente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción” (p. 114), entre los cuales menciona la comunicación, la solución de problemas, el liderazgo y la dinámica de grupos. Las *intervenciones tecnoestructurales* se orientan hacia la tecnología (métodos y flujos de trabajo) y las estructuras (división, jerarquía y diseño del trabajo) para relacionarlas con el personal. Las *intervenciones en administración de recursos humanos* se enfocan en las relaciones con el personal y las maneras cómo integrarlo a las organizaciones (sistemas de recompensas y planeación, desarrollo de carreras, etc.). Finalmente, las *intervenciones estratégicas y del medio ambiente* abordan la forma cómo las organizaciones utilizan sus recursos “para obtener una ventaja competitiva en el medio ambiente” (p. 115).

Sánchez y Camargo (1995) afirman que todas estas intervenciones, para que puedan ser consideradas como DO, deben responder a una necesidad real de cambio sentida por la Organización, que incluyan a la Organización misma en todas las fases de la intervención (diseño, implementación, seguimiento, evaluación y control) y que propicien o induzcan al cambio de la cultura organizacional. Estas mismas autoras establecen una vinculación estrecha entre el enfoque de DO, la eficacia y la misión organizacional, tal como se observa en la siguiente definición:

“El DO es la estrategia y conjunto de acciones –y sus resultados- desarrollados para alcanzar un estado deseado distinto al estado actual, vinculados directamente a la eficacia organizacional, con el referente del entorno y del mantenimiento, ampliación o transformación de la misión institucional” (p. 13).

Por supuesto que el DO no es el único enfoque utilizado para la gerencia del cambio. Hay muchos otros que le preceden, gran parte de ellos clásicos, que basan todos sus esfuerzos de cambio en modificaciones estructurales y en la creación de manuales de procedimientos, por citar un par de estos. Muchos de ellos son enfoques técnicos, muy instrumentalistas, que poco influyen en el mejoramiento del desempeño organizacional. Al contrario de otras estrategias, el DO no es una receta a seguir para que algo se lleve a cabo, es una consideración en general de cómo se hace el trabajo, expresado por cada uno de los miembros de la organización; es un enfoque participativo que parte de las percepciones de los individuos que conforman la organización para abordar la realidad de la misma y plantear soluciones y estrategias de cambio.

Algunos investigadores, como Burke (1988), dicen que el DO es un modelo metodológico de investigación-acción, porque reúne datos de forma sistemática en torno a los problemas que tiene la organización (investigación) y luego se emprende la acción en función de lo que indican los datos analizados. Está compuesto por fases que dan coherencia a un ciclo de cambios que derivan en una situación esperada, distinta a la original. Burke plantea siete fases: entrada, contratación, diagnóstico, retroalimentación, planeación del cambio, intervención y evaluación.

Numerosos trabajos han comprobado la efectividad del enfoque de DO para ayudar al personal de todos los niveles jerárquicos de una organización a realizar sus actividades más eficientemente tanto de forma individual como de manera colectiva, partiendo del diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas (Guízar, 1999).

El DO resulta una buena herramienta para la comprensión de las dinámicas organizacionales, y en especial las referidas a las organizaciones públicas sociales, las cuales se desarrollan en un complejo entramado de capacidades humanas, tecnológicas y políticas. Según Camargo y Sánchez (1995), la formulación y gestión de políticas y programas sociales necesariamente debe considerar la organización desde la que se gerencia, la cual debe evaluarse y reevaluarse periódicamente para cumplir exitosamente con la misión social que se ha planteado. Estas autoras afirman que en el proceso de conjugar factores para generar el producto terminal de la organización pueden presentarse alteraciones de diversa naturaleza, que con frecuencia no son fáciles de determinar y que influyen negativamente en la calidad del servicio que se está prestando a la población objetivo.

Es en este punto en el que Sánchez y Camargo afirman que el DO puede contribuir enormemente a que el gerente social distinga esas alteraciones, detecte las posibles causas, busque alternativas y seleccione estrategias para cerrar la brecha entre la producción terminal real y la esperada. Como enfoque integral que es, el DO debe abordar tanto factores externos a la organización, sobre los que el

gerente social no tiene posibilidad de modificar, como problemas organizacionales que sí están bajo su gobernabilidad.

Detectar, clasificar y priorizar problemas, así como buscar sus causas, son actividades primordiales de la Planificación Estratégica Situacional, herramienta que, a través de sus distintos Momentos (Explicativo, Normativo, Táctico-operacional y Estratégico), puede fortalecer el análisis organizacional y favorecer la realización de diagnósticos e intervenciones más reales y racionales, partiendo de la identificación de limitaciones y oportunidades organizacionales, actores clave y otros elementos útiles para formular estrategias que contribuyan al proceso de cambio (Sánchez y Camargo, 1997).

El proceso de Planificación Estratégica Situacional es definido por su autor, Carlos Matus (1992), como “el cálculo que precede y preside la acción. En consecuencia, cálculo y acción son inseparables y recurrentes” (p.38). Es un proceso continuo de aprendizaje-corrección-aprendizaje que no cesa nunca y que acompaña a la realidad cambiante. El mismo, permite abordar la realidad compleja a través de técnicas que manejan la incertidumbre y contribuye a hacer los correctivos necesarios y pertinentes a las situaciones que generan conflicto.

Este mismo autor parte de la idea de que cada actor debe encontrar un método de planificación o cálculo que sea capaz de responder a sus necesidades, porque no existe un método único “que calce como anillo al dedo a las necesidades

concretas de una práctica particular de acción” (p.41). Así, cada gobernante de un proceso político, económico, social u organizativo tiene que diseñar su propio método de planificación, ya que ésta es una herramienta útil, flexible y eficaz, adaptable a cada caso.

Tomando varios preceptos de la Planificación Estratégica Situacional y partiendo de la flexibilidad propuesta por Matus, Sánchez y Camargo (1997) plantean el Modelo Estratégico de Intervención y Fortalecimiento Organizacional como herramienta ideal para intervenir las organizaciones de carácter social. Éste es un proceso que integra elementos de Desarrollo Organizacional con los momentos que componen la Planificación Estratégica Situacional, específicamente, el Momento Explicativo, el Momento Normativo y el Momento Estratégico. Es importante resaltar que Matus se refiere a los momentos de la planificación y no a las etapas, puesto que se trata de instancias que se repiten constantemente y de forma cambiante en el proceso de planificación.

A continuación, se describe el Modelo desarrollado por Sánchez y Camargo, a partir del cual se plantea en el presente Trabajo Especial de Grado un Plan Estratégico de Intervención Organizacional para Artevisión-USB.

MODELO ESTRATÉGICO DE INTERVENCIÓN Y FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

Como toda intervención, su fin primordial es mejorar el desempeño a través de la planeación y ejecución de las transformaciones organizacionales necesarias para lograr productos y resultados de calidad. Entre los beneficios que pudiese aportar el diseño y ejecución de un Plan de Intervención bajo este esquema, se encuentran la racionalización en el uso de los recursos institucionales, el enfrentamiento de los problemas atendiendo a las causas que los generan, la motivación del personal, la vinculación entre diferentes unidades organizacionales y el acercamiento de la institución a las necesidades de los usuarios, entre otros. Los tres Momentos que componen el proceso y que se retroalimentan entre sí se subdividen a su vez en varios puntos, los cuales en conjunto representan los diferentes aspectos de un Plan de Intervención Organizacional.

Momento Explicativo

Se refiere a la fase del “ES”, es decir, a la construcción de explicaciones para fundamentar la acción futura. Plantea la complicada tarea de seleccionar algunos problemas (los prioritarios) y desechar otros y, a partir de esa selección, surge la necesidad de explicar las causas de cada uno y, a su vez, las causas de esas causas que signan la situación inicial del Plan (Matus, 1992).

En el caso del Modelo Estratégico de Intervención y Fortalecimiento Organizacional, el Momento Explicativo es aquel en el que se reúne la información

necesaria para diseñar el diagnóstico de la organización en la que se va a intervenir y se detectan los problemas que puedan estar afectando el logro de resultados organizacionales. Está configurado por las siguientes categorías:

- Visión
- Misión
- Caracterización
- Diagnóstico de la Organización y
- Problemas

Las autoras del Modelo enfatizan en que para lograr un Diagnóstico estratégico éste debe estar enmarcado dentro de la visión y misión institucionales, puesto que es preciso conocer la organización para adecuarla y transformarla a estos dos aspectos formales y a los resultados institucionales.

La **visión** es la imagen de futuro de la organización, el cómo se vería ésta si estuviera cumpliendo su propósito o misión (French y Bell, 1996). Según Senge (1996), es una fuerza poderosa que responde a la pregunta ¿Qué deseamos crear? Asegura este autor que la visión funciona más cuando es compartida y deriva de un interés común, ya que de esta manera despierta el compromiso de mucha gente. Así, la visión fija una meta que lo abarca todo y cobra vida sólo cuando la gente cree de verdad que puede modelar su futuro.

La visión es un conjunto de valores compartidos que da fuerza e impulso para alcanzar los estados deseados, infundiendo sentido de finalidad y de direccionalidad en un período de largo plazo que va de diez a quince años (Sánchez y Camargo, 1997). Afirma Picazo (s.f., cp. Guízar, 1999) que la definición clara de la visión “es el elemento vital para integrar al personal en pensamiento y acción, porque elimina la incertidumbre al precisar a dónde se desea llegar si existe un destino compartido entre empresa e individuo” (p. 4). Agrega este autor que tanto la definición como la comunicación de esta visión es responsabilidad total de la alta dirección, “porque la visión es el detonador de esfuerzos para cumplir la misión organizacional” (p. 4).

La **misión** es el norte de la organización, un objetivo claro. Al escribir sobre instituciones sociales, Drucker (1990, cp. Etkin, 2000) afirma que la misión debe estar enunciada de forma operativa, de lo contrario, sólo será una declaración de buenas intenciones; además su “enunciación debe centrarse en aquello que la entidad realmente intenta hacer, de manera que todos sus miembros puedan decir: ésta es mi contribución al logro del objetivo” (p. 388).

La misión o propósito organizacional es la razón fundamental de existir de una empresa y tiene dos funciones básicas: regir la mayoría de las características internas de la organización y ser el marco de referencia para que la organización interprete y reaccione ante los cambios del ambiente (French y Bell, 1996). Según Lusthaus, Adrien, Anderson y Carden (2001), la misión debe definir claramente el

alcance de las actividades, sus productos, servicios y mercado, y las tecnologías y métodos que emplea para alcanzar sus objetivos.

La **caracterización** son los rasgos de identidad de la organización, una descripción de elementos sobresalientes que la identifican y la hacen distinta de cualquier otra, incluso de aquellas que se desempeñan en el mismo sector y que ofrecen los mismos servicios (Sánchez y Camargo, 1997).

El **Diagnóstico**, por su parte, es la herramienta que permite explicar el comportamiento organizacional mediante la “identificación de los componentes organizacionales y la enunciación de problemas organizacionales y sus causas” (Sánchez y Camargo, 1997, p. 62). Comúnmente, el Diagnóstico se lleva a cabo mediante la aplicación de algún modelo que ayuda a abordar la realidad de la institución y a realizar el análisis de los problemas que no favorecen el correcto funcionamiento de la organización.

El modelo de diagnóstico implementado por Sánchez y Camargo es muy utilizado con fines de Desarrollo Organizacional: el Modelo de Seis Casillas o de Seis Cuadros de Weisbord. Este autor visualiza su modelo como una pantalla de radar en la que se observan las relaciones entre los cuadros y de cada uno de estos con el medio ambiente que los rodea (Burke, 1983). Cada cuadro representa un aspecto distinto de la organización (propósito, relaciones, liderazgo, estructura, mecanismos útiles y recompensas), los cuales deben diagnosticarse tanto en

términos de su sistema formal como informal (¿Cuánta separación hay entre “lo que es” y “lo que debe ser”?).

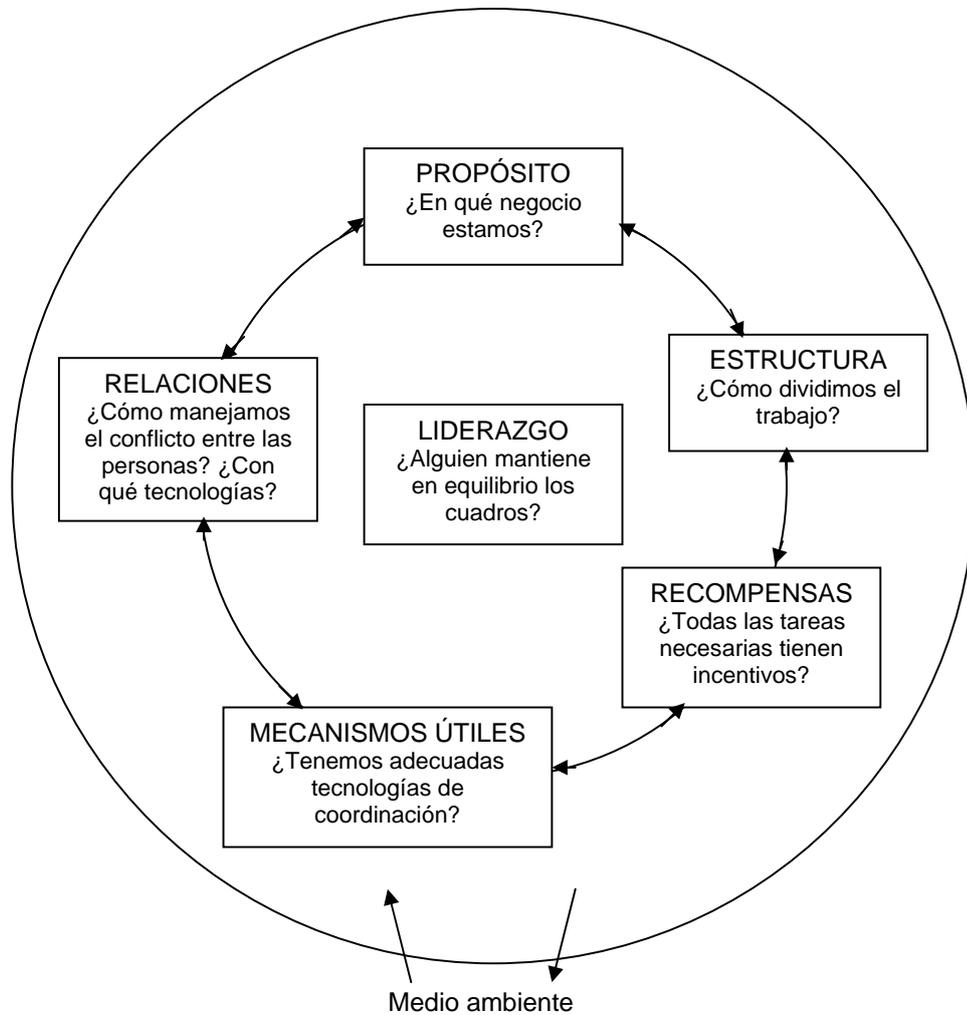
Con base en la información suministrada por Weisbord (1989) y Burke (1983), se ha elaborado la siguiente tabla para resaltar los aspectos más importantes a tener en cuenta en el análisis de cada casilla del Modelo de Weisbord:

TABLA 2
Factores críticos presentes en las seis casillas del Modelo de Weisbord

Casilla	Factores críticos a estudiar
1º) Propósito	Claridad en los objetivos y el acuerdo en torno a cada uno de estos (¿las personas apoyan el propósito de la organización?).
2º) Estructura	Existencia de un adecuado ajuste entre el propósito y la estructura interna que sirva a ese propósito.
3º) Relaciones (Recursos Humanos)	Interdependencia requerida entre individuos y unidades, la calidad de las relaciones y las formas de conflicto administrativo.
4º) Recompensas	Similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa formalmente y lo que sus miembros piensan sobre las recompensas y castigos que reciben.
5º) Liderazgo	Determinar la medida en que los líderes organizacionales están 1) definiendo propósitos; 2) expresando los propósitos en programas; 3) defendiendo la integridad institucional y; 4) ordenando los conflictos internos (Selznick, 1957, cp. Weisbord, 1989).
6º) Mecanismos Útiles	Determinar qué mecanismos o qué aspecto de ellos ayudan a los miembros a lograr los propósitos organizacionales y cuáles parecen dificultar más que ayudar.

Para entender mejor el Modelo, se puede apreciar la siguiente figura:

FIGURA 1
Modelo de Seis Cuadros de Weisbord



Fuente: Burke (1983)

Explican Sánchez y Camargo que, tras la aplicación de los modelos de Diagnóstico Organizacional, se pueden identificar algunos problemas que pueden estar afectando el logro de resultados institucionales. Los **problemas**, según Carucci (1995), son una "determinada realidad cuyos resultados son insatisfactorios

para un decisor específico en un momento dado” (p.8). Este autor plantea que un problema tiene tres características principales: es un *concepto relativo*, porque lo que constituye un problema para un decisor puede no ser un problema para otro; constituye una *situación inaceptable* para el decisor, quien se ve motivado a actuar para atenuarlo o resolverlo; y es por definición *evitable*, puesto que si no tiene solución deja de ser problema y se convierte en un marco restrictivo para la acción.

A su vez, añade Carucci, los problemas o alteraciones organizacionales pueden ser clasificados según el nivel donde se enfrentan (individuo, grupo de trabajo, unidad, toda la organización), según el tiempo (actuales, potenciales), según el tipo de acción que requieren (innovación, corrección), según su procedencia (demandas del entorno o internas) y según el área que afectan (capacidades, relaciones, estructuras).

Dado que los recursos globales de la organización son escasos y es imposible enfrentar todos los problemas al mismo tiempo, Sánchez y Camargo sugieren que antes de proseguir la elaboración del Plan de Intervención primero se escojan los problemas prioritarios a enfrentar, lo cual es posible por medio de algunas técnicas de jerarquización de problemas utilizadas en la Planificación Estratégica Situacional, como la matriz de impacto-urgencia y la asignación y distribución de valores entre los problemas detectados partiendo sobre la base de criterios previamente definidos.

Una vez seleccionados los problemas que serán enfrentados a través del Plan de Intervención Organización, es preciso determinar las causas que los generan, y a partir de esta información ya es posible continuar con el siguiente momento del Plan.

Momento Normativo

Es el momento del “*DEBER SER*”, se refiere a la selección de las operaciones y acciones necesarias para alcanzar los objetivos (Matus, 1992). En esta fase se decide de qué forma se van a enfrentar los problemas y se explicitan las técnicas, dinámicas, productos, indicadores y resultados de la intervención organizacional que incidirían en las causas clave de los problemas seleccionados (Sánchez y Camargo, 1997).

A partir de la información sistematizada en el Momento Explicativo, se elaboran de forma participativa, en un proceso colectivo, las estrategias de enfrentamiento de problemas, las cuales irán explicitadas con sus respectivos productos (bien o servicio que se pretende generar con la intervención) y resultados (finalidad de la intervención), cada uno de estos con sus indicadores de desempeño. También se debe realizar el cálculo de los costos que se requieren para dar viabilidad financiera al Plan, se sugieren las fuentes de financiamiento a las que podría recurrirse y se identifican y asignan las unidades y personas responsables de coordinar, ejecutar y evaluar el Plan en todo su conjunto y en las diferentes etapas

que lo componen. Reunida toda esta información, ya se puede iniciar el análisis del Plan de Intervención Organizacional desde una perspectiva estratégica.

Momento Estratégico

Es la fase del “*PUEDE SER DEL DEBER SER*”, en la que se exploran distintas maneras de jugar, considerando oponentes y aliados para construir viabilidad al Plan concebido (Matus, 1992). En este momento se identifican y estudian las intenciones y capacidades de otros actores y decisores involucrados en el desarrollo del Plan de Intervención Organizacional (Sánchez y Camargo, 1997). También se identifica el tipo de recurso (organizativo, político, informativo, económico, etc.) que cada uno de ellos controla, se intenta hacer un análisis de posiciones en torno al Plan y se determinan posibles estrategias como forma de dar viabilidad al Plan con relación a los diferentes decisores.

Una vez que se ha diseñado y puesto en marcha el Plan de Intervención Organizacional, Sánchez y Camargo advierten que es necesario establecer mecanismos por medio de los cuales se midan los logros alcanzados, y esto sólo es posible a través del Control del Plan. El mismo, debe hacer énfasis en la medición de resultados (impacto del Plan con relación a los problemas detectados), debe ser descentralizado (realizarse en cada nivel de responsabilidad previsto en el Plan), oportuno (si hay errores, detectarlos y corregirlos a tiempo) y, finalmente, debe ser aceptado y acatados por todos los niveles de decisión (no como forma de sanción, sino como un instrumento que ayudará a mejorar el desempeño de la Organización).

El control gerencial exige responder a interrogantes como ¿en qué medida se están cumpliendo los objetivos previstos?, ¿cuáles son las principales causas de éxito o fracaso de la gestión?, o ¿qué actividades deben realizarse para corregir las fallas detectadas y de qué manera deben redefinirse los objetivos en pro de su cumplimiento? (Carucci, 1995).

Como lo explican Sánchez y Camargo, el control gerencial puede ser de diferentes tipos y para lograr un buen seguimiento y evaluación del proceso de ejecución del Plan, se recomienda aplicar los cuatro tipos de control descritos por estas autoras, los cuales son:

Control de eficacia:	¿En qué medida se están logrando productos (eficacia intermedia), resultados y solucionando problemas (eficacia terminal)?
Control de ejecución física de las acciones:	¿En qué medida se están ejecutando las acciones previstas?
Control de ejecución presupuestaria:	¿Cuánto del presupuesto asignado para cada fase del Plan se aplicó o se está aplicando?
Control de eficiencia:	¿Qué relación hay entre productos obtenidos y recursos generados para generarlos?

El Modelo Estratégico de Intervención y Fortalecimiento Organizacional descrito, se utilizó para evaluar el desempeño de una Fundación que nunca había sido estudiada formalmente desde el punto de vista organizacional. Se trata de la

Fundación para el Desarrollo del Arte Audiovisual de la Universidad Simón Bolívar, Artevisión-USB.

ARTEVISIÓN-USB

La Fundación Artevisión-USB es una organización que presta servicios socioeducativos por medio de actividades sin fines de lucro destinadas a satisfacer necesidades educativas de la población. Haciendo uso de la imagen, el sonido, la publicidad, los servicios multimedia y las nuevas tecnologías en general, Artevisión-USB dirige la mayor parte de sus recursos a producir, postproducir y distribuir o mercadear material audiovisual educativo y recreativo para la población de Venezuela y Latinoamérica, principalmente. Este objetivo lo cumple en paralelo con la función de brindar servicios de producción a empresas televisivas del país.

Desde su creación en 1969, la Universidad Simón Bolívar ha sido pionera en la búsqueda de elementos innovadores que influyen positivamente en el proceso educativo. Es así como en 1980, y de acuerdo al plan maestro de la USB, se concluye el Edificio de Comunicaciones, dotado con dos estudios profesionales de televisión, estudios de audio y áreas técnicas que permitían la realización de programas de televisión para fines de apoyo docente. La experiencia acumulada desde entonces y la necesidad de generar recursos propios mediante la prestación de servicios al sector productivo, llevan a la USB, en 1987, a crear la Fundación para el Desarrollo del Arte Audiovisual, Artevisión-USB.

La Universidad Simón Bolívar, como institución educativa del Estado que imparte enseñanza gratuita, está en el deber de hacer cumplir los Artículos 102 y 103 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela sobre los Derechos Culturales y Educativos. “Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones...” (Art. 103).

“La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad” (Art. 102, p. 39).

Por medio de Artevisión-USB, la Universidad Simón Bolívar –institución que se ha caracterizado durante sus 34 años de existencia por la búsqueda de la excelencia académica- contribuye a mejorar la educación en el país a través de proyectos educativos audiovisuales y multimedios, lo cual se suma al compromiso social asumido por esta casa de estudios inspirada en el rol protagónico que le asigna el Estado, constitucionalmente, de velar por la educación de todos los miembros de la sociedad venezolana.

Desde su creación, Artevisión-USB ha producido gran cantidad de videos corporativos, institucionales y programas en dibujos animados para diversas organizaciones e instituciones educativas tanto públicas como privadas, nacionales e internacionales, que han abarcado diferentes tópicos, como arte, espectáculo,

ciencia y tecnología, costumbres, conservación de la naturaleza, geografía, historia e información, entre otros, como alternativa en el campo educativo y recreativo (Tríptico informativo de la Fundación, s.f.).

Entre los trabajos que realiza actualmente se encuentra la divulgación y mercadeo del proyecto Cartera Educativa (compuesto por las series “Matemática”, “Navegando por el mapa”, “Onza, tigre y león”, “Ética” y la serie sobre historia de Venezuela “La línea del tiempo”), la realización de 20 videos educativos instruccionales (teletalleres) para ser distribuidos en los 75 centros de enseñanza de la Fundación del Estado para el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (FESNOJIV) –proyecto financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo- y el doblaje para Latinoamérica y el Caribe de programas y películas sobre los derechos humanos y el medio ambiente, hechos por la organización británica *Television Trust for the Environment* (TVE), entre otros.

Actualmente, Artevisión-USB es la principal Fundación de la USB responsable de dirigir el canal de televisión de la Universidad Simón Bolívar, LaSimónTV (UHF 29), estación que está en el aire desde el 30 de septiembre de 2002 y tiene como fin principal ser una plataforma de educación a distancia por medio de la cual se pueda capacitar a un segmento creciente de la población mayor de 18 años interesada en complementar su formación laboral y profesional.

El objetivo del presente estudio, que es diseñar un Plan Estratégico de Intervención Organizacional para Artevisión-USB, le brinda a esta Fundación posibilidades de mejoras y cambios planeados; así como también permite ampliar y verificar la aplicabilidad de los diversos conceptos y teorías organizacionales estudiadas a lo largo de la justificación teórica desarrollada.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

PROBLEMA

El problema a considerar en el presente Trabajo Especial de Grado es la necesidad de elaborar un Plan Estratégico de Intervención Organizacional para la Fundación para el Desarrollo del Arte Audiovisual de la Universidad Simón Bolívar, dada la existencia de demandas internas prioritarias que influyen en el desempeño organizacional de la misma.

OBJETIVOS

General:

- Diseñar un Plan Estratégico de Intervención Organizacional para la Fundación para el Desarrollo del Arte Audiovisual de la Universidad Simón Bolívar, Artevisión-USB.

Específicos:

- Validar los problemas identificados en el Diagnóstico realizado a la Fundación Artevisión-USB en junio de 2001.

- Seleccionar y analizar problemas organizacionales prioritarios sujetos de intervención para el diseño del Plan Estratégico de Intervención.
- Presentar o proponer las técnicas y dinámicas adecuadas para producir cambios en los problemas seleccionados.
- Brindar a Artevisión-USB elementos de soporte para la gerencia efectiva del Plan Estratégico de Intervención a proponer.

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El hecho de que sea la primera vez que se realiza un Plan Estratégico de Intervención Organizacional en Artevisión-USB, caracteriza a esta investigación como exploratoria, lo cual denota aquellas que se efectúan cuando un tema no ha sido abordado antes en un determinado contexto y que sirven de referencia inicial para investigaciones posteriores. Sin embargo, debido a la naturaleza del problema, este estudio también está enmarcado dentro del tipo de investigación descriptiva, ya que su propósito fundamental es detallar las propiedades más importantes, situaciones y eventos de un grupo de personas que integran una organización específica (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

En el caso de Artevisión-USB, se describieron las características principales de la Fundación, como su misión, objetivos, problemas prioritarios, número de integrantes, estructura y cargos, estilos de liderazgo y sistema de recompensas, entre otros aspectos recogidos por instrumentos de medición utilizados para la elaboración de un Diagnóstico Organizacional, a partir del cual se diseñó un Plan de

Intervención basado en el Modelo Estratégico de Intervención Organizacional desarrollado por Sánchez y Camargo (1997).

El tipo de diseño se enmarca dentro de la estrategia del Desarrollo Organizacional (DO), la cual, según Burke (1988), responde a un modelo metodológico de investigación-acción, ya que su primera fase (investigación) corresponde a la recopilación de información a partir de los problemas detectados en la Organización, y su segunda fase consiste en la implementación de estrategias (acción) con base en los datos analizados. Esto se corresponde con los principios de investigación-acción formulados por Lewin (1985, cp. León y Montero, 2003), los cuales consisten en una retroalimentación entre la teoría y la práctica basada en un ciclo de seis pasos: identificación y aclaración de la idea general; recogida de datos y revisión; estructuración del plan general y secuencia de pasos; implementación del primer paso; evaluación y revisión; y desarrollo de más ciclos.

En el caso del presente estudio, se formula un Plan Estratégico de Intervención Organizacional para Artevisión-USB hasta su etapa de estructuración, dejando la implementación, evaluación y revisión del mismo para futuras intervenciones.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población participante en la investigación estuvo conformada por la totalidad de los miembros de la Fundación Artevisión-USB para el período 2001-

2003, con excepción de la autora del presente Trabajo Especial de Grado, quien, a pesar de formar parte de la Organización, asumió el rol de consultora interna. En este caso, la muestra se correspondió con la población total debido al fácil acceso a todos los miembros de Artevisión-USB y a la relevancia que tiene cada uno dentro del proceso de intervención.

El primer instrumento de medición fue aplicado a 16 integrantes de la Organización entre junio y julio de 2001, en el marco de la asignatura Desarrollo Organizacional en el Sector Social, contemplada en el tercer semestre de la Especialización en Gerencia de Programas Sociales. En el segundo instrumento participaron 21 personas de la Organización, debido a que para la fecha de aplicación del mismo (noviembre de 2002) se había contratado a un número adicional de trabajadores para desarrollar un proyecto específico.

INSTRUMENTOS

Modelo de Seis Casillas

Para levantar la información del Diagnóstico Organizacional de Artevisión-USB se aplicó el Modelo de Seis Casillas de Weisbord (ver Anexo 1), a fin de entender el comportamiento organizacional de la misma e identificar los problemas prioritarios. El autor de este modelo lo define como una especie de mapa cognitivo de la organización conformado por distintos niveles o ventanas que ayudan a distribuir y procesar mejor la data recolectada y a combinar de forma rápida tópicos interpersonales y grupales (Weisbord, 1989). Las seis casillas que conforman el

modelo son: Propósito, Estructura, Recompensas, Mecanismos Útiles, Relaciones y Liderazgo, interrelacionadas entre sí y con el medio ambiente externo (Sánchez y Camargo, 1997).

El instrumento elaborado especialmente para el Diagnóstico Organizacional de Artevisión-USB consta de veinticuatro (24) ítems que miden el grado de conocimiento de los miembros de la Fundación con relación a los seis temas planteados por Weisbord en su modelo. Hay una pregunta cerrada (ítem 15), veintidós (22) preguntas abiertas (ítems 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 y 24) y dos (2) preguntas conformadas por una parte abierta y una cerrada (ítems 2 y 7).

Las cuatro primeras preguntas evalúan todo lo relacionado con el propósito (1º casilla de Weisbord) de la Fundación; las preguntas 5, 6 y 7 profundizan en el tema de la estructura (2º casilla); de la pregunta 8 a la 15 se evalúan los aspectos concernientes a los Mecanismos Útiles (3º casilla), tanto aquellos que tienen que ver con los sistemas gerenciales (8 a la 11) como los relacionados con la tecnología (12 a la 15). De la pregunta 16 a la 19 se analiza el tema de las Recompensas (4º casilla); las preguntas 20 y 21 giran en torno al tema de Recursos Humanos (5º casilla); y finalmente, las preguntas 22, 23 y 24 evalúan las opiniones de los miembros de Artevisión-USB con relación al tema de Liderazgo en su organización (6º casilla).

Los resultados de la pregunta cerrada fueron procesados por medio de una medida de frecuencia. Para las respuestas abiertas se realizó un análisis del contenido, agrupándolas en categorías y escogiendo para su procesamiento aquellas categorías más frecuentes.

Instrumento de validación del Diagnóstico

La información recogida por medio del Modelo de Seis Casillas de Weisbord fue actualizada en noviembre de 2002 con otro instrumento de evaluación que tuvo como objeto validar los problemas detectados en el Diagnóstico de 2001 y conocer las causas y consecuencias que los generaban. Otro de sus objetivos fue identificar nuevos problemas que hayan surgido en la Organización en los últimos meses y analizar la percepción que tienen los empleados de Artevisión-USB con relación a la misión y visión de la Fundación (ver Anexo 2).

Para ello, se elaboraron cinco (5) ítems, cada uno con un objetivo específico. El primero consiste en una pregunta abierta para conocer las opiniones de los miembros de Artevisión-USB con relación a la visión de la Organización. La segunda pregunta evalúa el tema de la misión. En la tercera pregunta se explora acerca del impacto y la urgencia de enfrentar cinco problemas previamente seleccionados mediante un sondeo entre diferentes integrantes de la Fundación que participaron en el Diagnóstico realizado en 2001. Dichos problemas están escritos

prácticamente en los mismos términos expresados por los encuestados en el primer instrumento de evaluación. La herramienta utilizada para este ítem fue la técnica de jerarquización de problemas basada en la matriz de impacto-urgencia (Sánchez y Camargo, 1997), a partir de la cual se estableció una escala de 1 a 5, en la que el valor 5 corresponde al problema de mayor impacto y mayor urgencia y el valor 1 al problema de menor impacto y menor urgencia.

Con la cuarta pregunta se pretende conocer si han surgido nuevos problemas en la Fundación desde que se realizó el Diagnóstico, solicitando a los encuestados que los nombraran, añadiendo también las causas que los generan y las consecuencias que se desprenden de los mismos. A fin de estandarizar criterios, se añadieron en el instrumento los conceptos de “problema”, “causa” y “consecuencia”. En el quinto y último ítem se pide a los encuestados que mediante un diagrama de flujo (modelo sistémico causal) describan las causas y consecuencias de los tres problemas que a su criterio resultaron de mayor impacto y urgencia.

Los resultados de las cuatro preguntas abiertas se procesaron mediante un análisis del contenido, agrupándolas en categorías y escogiendo para su procesamiento aquellas categorías más frecuentes. Los impactos y urgencias totales de la tercera pregunta se obtuvieron mediante la sumatoria de frecuencias de cada una de las respuestas de los encuestados, promediando aquellos casos que obtuvieron igual número de repeticiones. Los valores de más alta frecuencia tanto

en el impacto como en la urgencia sirvieron como indicadores del nivel que se debía asignar a cada problema dentro la escala establecida (ver Tabla 4).

Se realizaron reuniones estratégicas entre el Director Ejecutivo y la consultora interna para presentar los problemas de mayor impacto y mayor urgencia derivados del instrumento de validación del Diagnóstico, así como aquellos nombrados como de nueva aparición. El encuentro también sirvió para que el Director expusiera su punto de vista con relación a los problemas que a su juicio debían abordarse con mayor brevedad.

Los resultados obtenidos por medio de los dos instrumentos descritos están plasmados en el capítulo correspondiente al Plan de Intervención Organizacional.

PROCEDIMIENTO

El presente Trabajo Especial de Grado tuvo como punto de partida la revisión de los aspectos formales de la Fundación, a fin de conocer su misión, visión, objetivos y estructura, tal como lo establece el Momento Explicativo del Modelo Estratégico de Intervención y Fortalecimiento Organizacional de Sánchez y Camargo (1997); también se elaboró una caracterización de la Organización y se aplicó el instrumento de Seis Casillas de Weisbord a los miembros que la integran, a fin de entender el comportamiento organizacional de la misma e identificar los problemas prioritarios.

Dado que transcurrieron 16 meses entre la realización del Diagnóstico Organizacional en Artevisión-USB y la decisión de dar continuidad al proceso de intervención iniciado en la Fundación, fue necesario elaborar un instrumento de evaluación que tuvo como objeto validar los problemas detectados en el Diagnóstico de 2001, conocer nuevos problemas que hubiesen surgido en los últimos meses, analizar las causas tanto de los problemas antiguos como de los más recientes y también mencionar sus consecuencias.

Se recurrió a la técnica de jerarquización de problemas según la matriz impacto-urgencia (Sánchez y Camargo, 1997) para seleccionar los problemas prioritarios surgidos en el primer Diagnóstico (ver Tabla 3). Estos resultados y los problemas de nueva aparición, fueron presentados al Director Ejecutivo, quien dio sus opiniones sobre cuáles problemas debían abordarse en el Plan de Intervención a proponer. Tomando en cuenta los problemas de nueva aparición, en esta reunión el Director Ejecutivo y la consultora interna acordaron realizar un ejercicio participativo con varios miembros de Artevisión para seleccionar los problemas definitivos a abordar en el Plan de Intervención, valiéndose para ello de la técnica de jerarquización de problemas según su valoración (ver Anexo 6).

También se realizaron dos reuniones con el Gerente de Administración y Recursos Humanos, a fin de discutir varios puntos contemplados en el Diagnóstico, corroborar algunos datos sobre la Organización y escuchar sus opiniones con relación a los resultados recogidos hasta ese punto del proceso de intervención.

A los problemas escogidos como prioritarios se le identificaron sus causas y consecuencias en el Instrumento de Validación del Diagnóstico, y con toda esta información se realizó una reunión en febrero de 2004 con un grupo de la Organización para detectar las causas claves de los problemas, usando como herramienta la matriz causa-causa (ver Anexos 7 y 8).

Siguiendo el Momento Normativo del Modelo Estratégico de Intervención Organizacional de Sánchez y Camargo, se plantearon estrategias, con sus respectivos productos y resultados, costos de realización de cada una, fuentes de financiamiento, y se asignaron unidades y personas responsables de ejecutarlas. Finalmente, y según el Momento Estratégico del Modelo, se hizo un análisis de viabilidad del Plan partiendo de los recursos críticos que cada decisor maneja, de sus intereses y valor que asignan al Plan y de las líneas estratégicas que giran a su alrededor.

Como último paso, se advierte sobre los posibles factores que podrían afectar la ejecución del Plan Estratégico de Intervención propuesto para Artevisión-USB y se dan algunas sugerencias planteadas por el Modelo Estratégico de Intervención de Sánchez y Camargo sobre el control gerencial del Plan, a fin de lograr un buen seguimiento y evaluación del proceso de ejecución del mismo, lo cual es responsabilidad exclusiva de la Fundación y no del presente Trabajo Especial de Grado.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

Primera Parte: Momento Explicativo

A continuación, se describe y analiza la información obtenida en los Diagnósticos realizados en el período 2001-2003, integrándola con los aspectos formales de la Organización presentes en el Acta Constitutiva de Artevisión-USB y en otros documentos revisados, a fin de determinar las posibles brechas existentes entre el funcionamiento real y cotidiano de la Fundación y el desempeño esperado según lo establecido en sus documentos formales (normas, estatutos y planes).

Es importante resaltar que a raíz de los resultados y análisis expuestos en el Diagnóstico Organizacional de 2001, la Dirección Ejecutiva de la Fundación ha estado tomando decisiones a lo interno que han incidido en el desempeño organizacional de Artevisión-USB en los últimos dos años. Algunas de estas decisiones han tenido relación, incluso, con el cambio de liderazgo en el Departamento de Mercadeo.

Como un primer acercamiento y a manera de facilitar la comprensión y posterior análisis del comportamiento organizacional de Artevisión-USB, se destacan, a continuación, algunos de sus rasgos distintivos.

- Su nombre legal, según Acta Constitutiva, es Fundación para el Desarrollo del Arte Audiovisual, pudiendo usar igualmente para su identificación la palabra Artevisión-USB.
- Es una fundación autofinanciada y sin fines de lucro de la Universidad Simón Bolívar (USB), de naturaleza pública.
- Artevisión-USB no recibe recursos económicos de la USB para su funcionamiento; contrariamente, está obligada a hacer aportes a la Universidad, según ingresos generados a partir del ejercicio habitual de sus funciones.
- Está situada dentro del campus de la USB, ubicado en el sector Sartenejas-Baruta, del Estado Miranda.
- Las decisiones a nivel estratégico son tomadas por un Directorio, que representa la máxima autoridad, y una Junta Directiva. Cuenta además con una Dirección Ejecutiva y tres gerencias.
- Incorpora personal profesional y estudiantil, especializado en el manejo de herramientas tecnológicas relacionadas directamente con la producción y postproducción audiovisual, radial y multimedia.
- En sus inicios, trabajó conjuntamente con la Unidad de Medios Audiovisuales (UMAV), de la cual se separó administrativamente a partir del 31 de

septiembre de 1990 por decisión de las autoridades de la Universidad para obtener una mejor distribución de las fuentes de ingreso de la USB.

- Realiza actividades en las siguientes áreas fundamentales: Producción de programas de televisión en diversos géneros; Programas infantiles en animación; Servicios de alquiler de equipos y estudios de televisión; Producción de programas de radio; y Producción de sistemas multimedia y páginas web.
- Lleva a cabo proyectos especiales de comunicación en las áreas de: Doblajes, Procesamiento digital de imágenes y desarrollo de Software; Comunicación Social; y Desarrollo de nuevas Técnicas para la producción de imágenes animadas.
- Actualmente, es la principal responsable del funcionamiento del canal de televisión de la Universidad Simón Bolívar, LaSimónTV (UHF 29).

VISIÓN

No hay mención explícita de la visión de Artevisión-USB en los documentos formales existentes. Esta aseveración fue corroborada a través de una entrevista personal con la Dirección Ejecutiva de la Fundación (comunicación oral, abril de 2003).

A pesar de esta ausencia de una declaración de visión formal por parte de la Organización, los integrantes de la Fundación fueron capaces de elaborar su opinión de lo que podría ser la visión de la organización en la que trabajan y, de esta

manera, encaminar la ejecución de sus actividades hacia el futuro. Esto se ve reflejado en las respuestas que dieron a la pregunta “¿Dónde ves a *Artevisión dentro de 10 o 15 años? ¿Cómo visualizas a esta Fundación en el futuro?*”, incluida en el instrumento de validación aplicado a los miembros de *Artevisión-USB* en noviembre de 2002.

Lo primero que pudo observarse de las opiniones generadas en torno a esta pregunta es la gran heterogeneidad de respuestas en un grupo tan reducido de personas (los 21 encuestados), las cuales van desde la afirmación de que *Artevisión-USB* ya no existirá en un lapso de 10 a 15 años, hasta quienes aseguraron que *Artevisión-USB* se convertirá en la empresa líder del país y de Latinoamérica en la generación de productos audiovisuales educativos, lo que representa una visión muy optimista y enriquecedora acerca de esta Fundación.

Un 24% de los encuestados (aproximadamente la cuarta parte del grupo) opinó que *Artevisión-USB* difícilmente permanecerá en el tiempo. Tal aseveración la condicionan a dos factores: uno externo, ligado a la progresiva crisis política-económica del país; y otro interno, relacionado con el estancamiento de la Fundación en el tiempo, la subvaloración de su capacidad de empresa productora, la necesidad de cambiar las estrategias gerenciales y las políticas de mercadeo de la Organización, así como la inexistencia de proyectos a mediano y largo plazo. Los más pesimistas la imaginaron cerrada y con sus espacios ocupados por otras dependencias de la USB.

Otro segmento importante de encuestados (38%) visualizó a Artevisión-USB como una productora audiovisual educativa pionera en su área, dedicada al desarrollo social, académico y cultural del país, con calidad de exportación y líder en la región latinoamericana. Es importante tomar en cuenta que casi la mitad de este grupo (tres de sus integrantes) condicionó el futuro promisorio de la Organización a la mejora de una política de inversión y reestructuración de la Fundación y al desarrollo del mercado nacional audiovisual. Las demás personas de este grupo sostuvieron que la Fundación seguirá avanzando positivamente sin cambio alguno en su funcionamiento actual.

Artevisión-USB también fue visualizada por un 29% de los encuestados como una productora asociada o fusionada al canal de televisión LaSimónTV (UHF 29), creciendo de forma sincronizada con este medio audiovisual de la Universidad Simón Bolívar que está en el aire desde el 30 de septiembre de 2002 y cuya administración está bajo la responsabilidad de Artevisión-USB. Este grupo de personas ve a la Fundación dedicada totalmente al canal sin perder su función de prestar servicios a terceros, consolidándose como centro de producción audiovisual de alta calidad a nivel nacional para beneficio de LaSimónTV y, por ende, de todo el país. Sin embargo, advirtieron que el logro de la visión descrita está supeditado a dos factores: a una sincronización de las actuales funciones de los empleados en la Fundación con las actividades propias del canal televisivo; y a una mejora de la situación actual del país.

Dos razones básicas incidieron para que un 9% del grupo encuestado no supiera qué contestar en esta pregunta relacionada con la visión de la Fundación: según ellos, uno de esos motivos es la situación del país y el otro es el desconocimiento de la historia de Artevisión-USB.

Luego de ver estos resultados, valdría la pena considerar la posibilidad de trabajar de forma conjunta y consensuada en la construcción de una visión para Artevisión-USB, que dé una imagen compartida de futuro y direccionalidad en el largo plazo, inspirando a sus miembros a trabajar en la consecución de una meta permanente en el tiempo. Tal estrategia resultaría muy positiva, no sólo para incidir en la percepción menos optimista de aquellos que piensan que la Fundación no existirá en un lapso de 10 a 15 años, sino también para homogeneizar la diversidad de criterios existentes en torno a este tema.

Es importante aclarar que existen muchas organizaciones cuyos miembros saben hacia dónde dirigen todos sus esfuerzos en el largo plazo, a pesar de no contar con una visión formalmente establecida en sus lineamientos y estatutos; sin embargo, por las percepciones tan heterogéneas recogidas en los Diagnósticos realizados y lo descrito anteriormente, sería recomendable reunir al Directorio - responsable de las decisiones de la Organización a nivel estratégico- y a los integrantes de Artevisión-USB para trabajar conjuntamente en la redacción de la visión de la Fundación, la cual marcaría el norte de una organización que reúne un

gran número de características y potencialidades para ser la mejor en su campo de acción.

Se cree que esta sugerencia será bien recibida por la Dirección Ejecutiva, la cual, al momento de llevar a cabo el primer Diagnóstico Organizacional del presente estudio, hizo manifiesto su deseo de planificar y ejecutar algunas acciones que motivaran a los empleados e incidieran particularmente de manera positiva en la cultura organizacional de la Fundación Artevisión-USB.

MISIÓN

La misión de la Organización se encuentra expresada en la más reciente reforma del Acta Constitutiva de la Fundación, de fecha 10 de septiembre de 1998. Según este documento, la misión de Artevisión-USB es “contribuir a la formación integral del pueblo venezolano mediante la producción y promoción de programas de televisión, radio y multimedia educativos y de divulgación cultural, artística, científica y tecnológica”.

En el contexto de la Fundación, “contribuir a la formación integral del pueblo venezolano” se refiere a la labor de apoyar procesos de enseñanza-aprendizaje de aquellos individuos que hayan estado o no dentro de algún sistema de educación formal, de tal manera de complementar su formación mediante el uso de los materiales educativos, instruccionales o de entretenimiento producidos y divulgados por la Fundación en pro de la sensibilidad social, desarrollo científico y

mejoramiento de la calidad de vida de las personas (comunicación oral con el Director Ejecutivo, mayo de 2002).

En esta misma reforma del Acta Constitutiva se enumeran los siguientes objetivos de la Fundación Artevisión-USB:

- 1) Contribuir a la formación integral del pueblo venezolano, mediante la producción y promoción de programas de televisión, radio y multimedia educativos y de divulgación cultural, artística, científica y tecnológica.
- 2) Disponer de una estructura organizativa que sirva de vínculo entre la USB y la industria de los medios audiovisuales y multimedia que facilite la contratación de sus servicios en la ejecución de proyectos audiovisuales.
- 3) Contribuir al mejoramiento de las labores de apoyo, a la docencia, a la investigación y a la extensión que debe cumplir la USB.
- 4) Promover los servicios audiovisuales de fotografía, de producción multimedia y de diseño gráfico que la USB puede prestar en el mercado nacional e internacional.
- 5) Planificar y ejecutar todas las actividades relacionadas con la venta de servicios audiovisuales, de fotografías y de diseño gráfico de la USB.
- 6) Generar en la medida en que sea posible, los fondos necesarios para cubrir los gastos de personal, de mantenimiento de la planta física, de mantenimiento, ampliación y reposición de equipos y, en general, todos aquellos gastos relacionados con la producción audiovisual y la prestación de servicios en ese campo.

- 7) Contribuir al mantenimiento, ampliación y reposición de los equipos de la USB que se utilizan en la prestación de los servicios antes mencionados, así como colaborar en el mantenimiento de la planta física de la USB donde se presten los servicios audiovisuales, de diseño y de fotografía.
- 8) Utilizar, en la medida de lo posible, los recursos de la Universidad en el campo de la producción audiovisual para la generación de ingresos que contribuyan a financiar actividades y programas académicos de la Institución.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE ARTEVISIÓN-USB (RESULTADOS DEL MODELO DE SEIS CASILLAS DE WEISBORD)

I. Misión

Propósito:

Para conocer qué opinaban sobre el propósito de la Fundación los 16 miembros de la Organización encuestados en julio de 2001, se realizó la pregunta “¿Cuál es la razón de ser de Artevisión-USB?, ¿para qué existe?”, obteniéndose una tendencia mayoritaria a expresar que su misión es producir programas educativos y culturales que contribuyan al desarrollo social. También hubo una tendencia, pero con menor frecuencia de repetición, a expresar que su misión es ser una productora audiovisual; y una tercera tendencia minoritaria se inclinó a opinar que Artevisión-USB es una fundación sin fines de lucro.

Lo primero que puede observarse en estas respuestas es que la opinión de la mayoría coincide con los principios básicos de la misión descrita en el Acta Constitutiva de la misma, aseveración que es apoyada por los resultados de los dos instrumentos aplicados en dos momentos distintos del estudio (más de un año entre ambos).

Al actualizar la información relacionada con esta área se pudo apreciar cómo aún la mayor parte del grupo (71%) opinó que Artevisión-USB es una fundación dedicada a la producción y divulgación de programas audiovisuales educativos, cuyo fin es contribuir al desarrollo cultural y social de la población. Además, se observó una nueva tendencia minoritaria (19%) a relacionar la misión de la Fundación únicamente con la prestación de servicios a la Universidad Simón Bolívar y a terceras personas que contribuyan con la generación de ingresos y, por consiguiente, a la permanencia en el tiempo de la Fundación. Finalmente, un pequeño grupo de los encuestados (10%) incorporó una razón de ser diferente a las expresadas anteriormente, la cual consiste en proporcionar una nueva función a los medios audiovisuales por medio de productos menos convencionales que los mostrados en la televisión comercial nacional y que, a su vez, puedan ser transmitidos a través del canal de la USB, LaSimónTV.

En la misma pregunta se pidió a los encuestados complementar la misión descrita con la opinión que tenían en torno al impacto de Artevisión-USB en la sociedad, observándose así resultados muy heterogéneos que van desde el

desconocimiento total de su impacto (48%) hasta la afirmación de que la Fundación tiene un alto impacto en la industria audiovisual, donde es reconocida como una organización pionera en la producción de materiales educativos de calidad (19%). Otra categoría (23%) agrupa a quienes reconocieron un bajo impacto de Artevisión-USB, limitado en la mayor parte de los casos al alquiler de los estudios de televisión a terceras personas y a la prestación de servicios audiovisuales. Un segmento minoritario (10%) relacionó el término “impacto” con los servicios a bajo costo que la Fundación ofrece, lo cual, según las respuestas, la hacen más atractiva en comparación con otras empresas productoras.

Para finalizar, es importante resaltar que aproximadamente una cuarta parte del grupo mayoritario de encuestados cuya respuesta sobre la misión coincidió con la descrita en el Acta Constitutiva, condicionó el éxito de la misma a un adecuado desarrollo de los medios apropiados de distribución (LaSimónTV y su plataforma de educación a distancia), al aumento de la producción propia y a una mayor difusión publicitaria de los productos y servicios que Artevisión-USB ofrece.

Objetivos:

De la misma forma cómo se analizó la misión, se procedió a evaluar el grado de conocimiento de los miembros de Artevisión-USB en torno a los objetivos, planteándose la pregunta “¿Conoces sus objetivos fundamentales?, si tu respuesta es afirmativa nombra tres en orden de prioridad” contenida en el primer instrumento de evaluación. En la misma se pudo observar que un grupo mayoritario de

integrantes (88%) afirmó conocer los objetivos de la Organización mientras un 22% reconoció no conocerlos. Otro dato importante de resaltar es que de las catorce personas que contestaron sí saber el objetivo de la Fundación, solamente nueve escribieron los tres objetivos solicitados; las otras cinco personas sólo contestaron hasta dos objetivos.

El objetivo reseñado con mayor frecuencia de repetición fue el de ‘fomentar la educación’, ‘divulgar y contribuir con la formación del pueblo venezolano’; a su vez, un grupo minoritario señaló como objetivo fundamental la ‘producción de material audiovisual’. Se puede observar que ambas respuestas coinciden de alguna manera con el primer objetivo contemplado en el Acta Constitutiva de Artevisión-USB, haciéndose evidente que la mayor parte de los miembros de la Fundación conoce parcialmente el objetivo principal de la Organización.

Un total de diez personas indicó un segundo objetivo, cuyas opiniones se distribuyeron equitativamente entre la ‘recreación audiovisual’ y la ‘prestación de servicios audiovisuales’. Se encuentra una similitud entre lo expresado por la mitad de este grupo en cuanto a la prestación de servicios y lo expuesto en los documentos formales; no así con el objetivo de ‘recreación audiovisual’, ya que los materiales audiovisuales producidos por la Fundación, más que recrear a su audiencia, buscan educarla a través de contenidos pedagógicos y estimulantes.

Por último, para los nueve encuestados que señalaron un tercer objetivo éste consiste en ‘generar recursos para autofinanciar las actividades de la Fundación’, lo cual coincide con el sexto objetivo descrito en el Acta Constitutiva de Artevisión-USB, que es producir los fondos necesarios para cubrir los gastos de personal y otros tantos relacionados con la producción audiovisual y la prestación de servicios.

En vista de los resultados expuestos en esta parte del Diagnóstico, la Dirección Ejecutiva consideró oportuno elaborar un documento que contenía los objetivos fundamentales de la Organización y un organigrama actualizado de la misma, indicando a cada miembro la Unidad a la cual pertenecía. Dicho documento fue entregado a todos los integrantes de la Fundación el 27 de septiembre de 2001 y tuvo como fin “propiciar la integración de nuestro equipo de trabajo a través del conocimiento de nuestras metas y objetivos fundamentales” (Ver Anexo 3).

Ambiente externo:

Las influencias de los factores externos también fueron consideradas en el primer instrumento de medición mediante la pregunta “¿Qué está ocurriendo en el ambiente externo que está teniendo impacto en la organización?”. La mayoría del grupo opinó que el factor externo de mayor impacto sobre la organización es la recesión económica del país; seguido con una menor frecuencia de repetición por la crisis política y social del país y el declive de las empresas audiovisuales, aunado al poco interés de las compañías en invertir en publicidad.

Es importante señalar que los miembros de la Organización aún consideran que estos factores externos -tan relacionados entre sí- continúan impactando negativamente a la Fundación, aseveración que se ve reflejada en los condicionantes externos que ellos también advierten en el segundo instrumento de evaluación, los cuales ven preciso superar para lograr el efectivo cumplimiento de la misión de Artevisión-USB.

Problemas:

Para conocer los problemas que pudiesen estar afectando a la Fundación se preguntó a los miembros de la misma *“¿Qué problemas tiene actualmente la organización para responder a la situación anterior y cómo hace para enfrentar lo que ocurre en el ambiente externo?”*. La totalidad de las personas dio respuesta a esta interrogante, cada una expuso prácticamente un problema diferente (de acuerdo a su posición dentro de la Organización), lo cual confirma el hecho de que los problemas son relativos a cada actor.

Debido a la rotación de personal que ha habido en la Fundación y a que los problemas pueden cambiar con el tiempo (el lapso entre ambas encuestas es de más de un año), se creyó conveniente añadir en el nuevo instrumento de evaluación la pregunta *“¿Crees que existen otros problemas actualmente en la Fundación?”*, obteniéndose problemas ya reseñados en el primer instrumento (como la baja planeación a largo plazo, la crisis económica del país y los bajos salarios) y otros señalados por primera vez.

Para efectos de este Trabajo Especial de Grado se integraron los problemas señalados por los encuestados en ambas consultas, tratando de respetar el lenguaje usado por ellos mismos al momento de describirlos. Los cuatro primeros problemas de la lista que aparece a continuación son los correspondientes al primer instrumento; el cuarto, quinto y sexto problema son los repetidos en ambas evaluaciones; el resto de los problemas son tomados del segundo instrumento:

- 1) Escasez de técnicas publicitarias y de mercadeo enfocadas a los productos y servicios que ofrece la Fundación.
- 2) Falta de comunicación entre los equipos de trabajo.
- 3) Poca concentración de la gerencia en cada proyecto de la Fundación.
- 4) Inconstancia en la evaluación de desempeño de los miembros de la organización.
- 5) Bajo sistema de planeamiento a largo plazo.
- 6) Bajos sueldos dentro de una escala salarial desproporcionada e injusta.
- 7) Incumplimiento, por parte de la organización, de compromisos contractuales, específicamente en lo relativo a los programas de desarrollo profesional.
- 8) Falta de inversión en la compra de equipos audiovisuales.
- 9) Desmotivación en todos los niveles de la organización.
- 10) Abuso de poder.
- 11) Inadecuada política de selección de personal que da cabida a la contratación de personal no calificado y sin experiencia profesional.

12) Baja valoración por parte de los empleados de los logros organizacionales obtenidos en los años de crisis.

Es importante indicar que el problema referido a 'desmotivación' fue señalado por miembros de todos los niveles de la Organización: el personal profesional y estudiantil que percibe bajos incentivos y poca valoración de su trabajo por parte de sus superiores, y los gerentes que observan una baja productividad de los trabajadores, lo que, según ellos, impide una reacción adecuada en tiempos de crisis.

Adicionalmente, los miembros de Artevisión-USB destacaron en ambos instrumentos de evaluación la delicada situación económica del país, la cual repercute negativamente en la planificación y proyección a futuro de la Fundación y, en consecuencia, en los sueldos y salarios (estos dependen exclusivamente de los ingresos propios generados a través de la ejecución de proyectos en las áreas de acción de la Fundación). Sin embargo, la situación económica externa representa un problema que trasciende los límites de la Organización y, en consecuencia, no abordable en el presente trabajo de Intervención Organizacional.

En cuanto al aspecto de la pregunta anterior referida a *cómo enfrentar lo que ocurre en el ambiente externo*, lo primero que hay que resaltar es que la misma fue abordada por menos de la mitad de los encuestados. La opinión mayoritaria hizo referencia a la decisión de ampliar los servicios que la Fundación ofrece, así como

la puesta en marcha de un plan de mercadeo más directo (visitas) hacia los potenciales clientes. Otra de las maneras expuestas de enfrentar lo que ocurre en el ambiente externo, según los encuestados, ha sido la reducción de personal, reasignando las funciones a otros empleados e invirtiendo sólo en lo necesario.

Integrando los diversos aspectos que componen el estudio de la Misión Organizacional, se puede concluir de manera general que la mayor parte de los miembros de Artevisión-USB conoce el principal propósito de la Fundación, lo cual se ve reflejado en sus opiniones que destacan la producción de programas audiovisuales educativos en pro de la formación integral del pueblo venezolano. Al contrastar esta información con los hechos, se puede confirmar que, efectivamente, la Fundación ha producido diversos programas audiovisuales educativos, entre los que se encuentran el proyecto Cartera Educativa (compuesto por las series “Matemática”, “Navegando por el mapa”, “Onza, tigre y león”, “Ética” y “La línea del tiempo”), una serie de videos educativos instruccionales (teletalleres) para la Fundación del Estado para el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (Fesnojiv) y los doblajes al español de programas sobre derechos humanos y medio ambiente hechos por la organización británica *Television Trust for the Environment* (TVE-Londres), entre otros.

Sin embargo, es de hacer notar que un número muy reducido de encuestados mencionó los aspectos referidos a la producción radial y multimedia, también contemplados dentro de los objetivos expuestos en la versión más reciente

del Acta Constitutiva de la Organización (1998). Este hecho puede estar reflejando el poco conocimiento que existe en torno a la ampliación de objetivos implementada por Artevisión-USB en los últimos cinco años, la cual además de continuar dedicándose a la producción audiovisual, también ha incorporado la producción radial y multimedia con el fin de expandir su campo de acción y de adaptarse a la aparición y desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación, aumentando de esta manera el número de productos y servicios que habitualmente ofrece a la sociedad y a sus clientes, entre los que destacan el programa de radio de la Universidad Simón Bolívar “Descubre a la Simón”, el desarrollo de software y el diseño y mantenimiento de diversas páginas web.

Por otra parte, no hay que dejar de lado la mención que hicieron algunas personas de LaSimónTV como si ésta formara parte de las actividades regulares de Artevisión-USB, lo cual representaría una ampliación de la misión formal contemplada en los estatutos de la Fundación. Es preciso decir que este canal de la Universidad Simón Bolívar se encuentra bajo la adscripción de otra Fundación creada para tal fin, la cual lleva por nombre Canal Alternativo, y en la que también toman parte otras organizaciones de la USB como el Parque Tecnológico Sartenejas (PTS) y la Fundación de Investigación y Desarrollo (Funindes); sin embargo, dicha Fundación está funcionando en la actualidad con los mismos recursos humanos, físicos y económicos de Artevisión-USB. En ese sentido, se sugiere al Directorio de la Fundación y a la Junta Directiva evaluar de qué manera ha incidido la incorporación del canal LaSimónTV en el cumplimiento de la misión

actual de la Fundación Artevisión-USB y determinar la necesidad y/o conveniencia de modificar algún aspecto de la misma que refleje el nuevo rol de canal televisivo aunado a su rol habitual de empresa productora.

Asimismo, tras los resultados obtenidos en el análisis de los objetivos, también parecería conveniente sugerir la revisión de los mismos en los niveles estratégicos y tácticos de Artevisión-USB, a fin de evaluar el cumplimiento o no de todas las metas planteadas y el grado de conocimiento que tienen los empleados de cada una de ellas. Habría que tomar en cuenta, por ejemplo, que los encuestados no hicieron mención alguna del tercer objetivo de la Organización, el cual consiste en contribuir al mejoramiento de las labores de apoyo, a la docencia, a la investigación y a la extensión que debe cumplir la USB.

Por último, es importante no descuidar el hecho de que los encuestados condicionaron en muchos casos el cumplimiento de la misión y objetivos de la Fundación a una serie de factores internos y externos que están provocando ciertos problemas dentro de la Organización, entre los que destacan la difícil situación económica, política y social del país y la escasez de técnicas publicitarias y de mercadeo que den a conocer los productos y servicios que ofrece la Fundación. Sería conveniente estudiar si, efectivamente, tales factores están incidiendo negativamente en el desempeño de la Organización y si lo realizado por Artevisión-USB para combatir lo que sucede en el ambiente externo resulta suficiente o, por el

contrario, sería necesario el diseño de nuevas estrategias para reducir su influencia en el cumplimiento de las metas.

II. Estructura

Lo primero que debe decirse es que la estructura de Artevisión-USB está basada en la departamentalización por funciones de la empresa, según la clasificación elaborada por Koontz y Weihrich (1988), la cual trae ciertas ventajas debido a que se trata de una organización pequeña en la que se pueden definir, con claridad, las funciones por áreas de trabajo y en donde es importante la capacidad y especialización profesional de los miembros que integran cada uno de los departamentos.

El organigrama actual de Artevisión-USB (ver Anexo 4) está construido con base en lo establecido en el Acta Constitutiva actual (1998) y en el Manual de Cargos de la Fundación (1992). En éste se aprecia que el máximo nivel de jerarquía recae sobre el Directorio, constituido por el Rector de la Universidad Simón Bolívar (quien lo preside), el Vicerrector Administrativo, el Vicerrector Académico, el Secretario, el Director Ejecutivo de Artevisión-USB, tres miembros externos de reconocida trayectoria en el campo de la Comunicación Social y un Representante del Consejo Directivo. Este organismo representa la dirección suprema de la Fundación y establece sus políticas de acción para la confección de sus fines.

En un nivel inferior al Directorio se encuentra la Junta Directiva, compuesta por una alta gerencia integrada por el Gerente de Producción y Mercadeo (cargo vacante para el momento de realización de este estudio), el Gerente de Administración y Recursos Humanos, el Director Ejecutivo de Artevisión-USB y el Director de Servicios Multimedia de la USB. Su función es velar por la gestión diaria de la Fundación dentro de las políticas, normas e instrucciones generales señaladas por el Directorio. Bajando en la jerarquía se encuentra el Director Ejecutivo, quien tiene bajo su mando directo tres gerencias ubicadas en línea horizontal; éstas son la Gerencia de Ingeniería y Operaciones (también vacante), la de Administración de Recursos Humanos y la de Producción y Mercadeo.

La Gerencia de Ingeniería y Operaciones regula el funcionamiento de dos departamentos ubicados en un mismo nivel del organigrama: el Departamento de Ingeniería y el de Operaciones. A su vez, el Departamento de Operaciones tiene bajo su coordinación cinco secciones situadas en igual nivel: la sección de Estudio, la de Postproducción, la de Audio, la de Computación Gráfica y la de Exteriores.

La Gerencia de Administración y Recursos Humanos controla las funciones de las secciones Administrativa y Contabilidad y la de Recursos Humanos, ambas ubicadas en la misma línea horizontal. Por último, la Gerencia de Producción y Mercadeo es la responsable de velar por el funcionamiento de cuatro departamentos: el de Producción, el de Mercadeo, el de Animación y el de Proyectos Especiales.

La estructura fue analizada por medio de tres preguntas en el primer instrumento suministrado: La primera de éstas fue *“Describe o dibuja el organigrama de la Organización. ¿Los componentes de la Organización funcionan de acuerdo con la estructura establecida?”*. Se observó que la disposición y orden de los diferentes elementos que componen la estructura varió dependiendo de los cargos detentados por los miembros de la Fundación y de su antigüedad en la misma.

Así, quienes tienen mayor antigüedad en la Organización se acercaron más al organigrama descrito. Por otra parte, sólo el Director Ejecutivo de Artevisión-USB colocó en el primer nivel al Directorio; el resto de los integrantes no logró plasmar correctamente la estructura formal de la Organización, colocando en la mayoría de los casos a la Dirección Ejecutiva como el máximo nivel de jerarquía. Sólo un reducido grupo de personas ubicó a la Junta Directiva en un nivel superior a la Dirección Ejecutiva. Más de la mitad de los encuestados acertó en el nombramiento de las Gerencias y Departamentos que están por debajo de la Dirección Ejecutiva, mas no en el orden y distribución correcta con la que éstas aparecen en el organigrama formal. Únicamente la Gerencia de Administración y la de Ingeniería fueron ubicadas correctamente en el esquema elaborado por todos los encuestados.

La parte de la pregunta correspondiente al funcionamiento o no de la estructura sólo fue contestada por un reducido número de personas (sólo tres afirman que sí funciona y dos consideran que no), lo cual pudiese reflejar que el

desconocimiento de la mayoría acerca de la estructura de la Fundación también incide negativamente en su opinión sobre el funcionamiento de la misma.

La segunda pregunta en torno al tema de la estructura hizo referencia al papel de cada miembro dentro del esquema organizativo y fue expresada de la siguiente forma: *“¿A qué unidad de la estructura descrita perteneces? ¿Desde hace cuánto tiempo? Describe qué resultados se esperan de tu unidad”*. La totalidad de las personas aseveró conocer la unidad a la que pertenece y la gran mayoría (88%) describió las funciones que se esperan de la misma, las cuales guardan una adecuada correspondencia con las descripciones expuestas en el Manual de Cargos de Artevisión-USB (1992). Sin embargo, un 12% de las personas no opinó en torno a los resultados que se esperan de su unidad.

Con relación al tiempo que tienen trabajando en Artevisión-USB los 16 empleados encuestados, se pudo conocer que para junio de 2001 doce de ellos tenía menos de cinco años en la Fundación, tres personas tenían entre cinco y nueve años y una sola acumulaba más de diez años de experiencia en la Organización. Como se puede observar, la mayoría de los miembros tiene pocos años de servicio en Artevisión-USB y este perfil joven pudiese resultar potencialmente positivo para la implementación de cambios organizacionales.

Es importante destacar que 80% de este grupo fue consultado nuevamente en el Diagnóstico de validación llevado a cabo en noviembre de 2002; el 20%

restante ya no prestaba sus servicios a la Organización para esa fecha. Sin embargo, al momento de aplicar la segunda encuesta, siete nuevas personas estaban trabajando en Artevisión-USB: tres como pasantes y cuatro como contratados. Este nuevo grupo fue contratado por un lapso de tiempo determinado con el objetivo de apoyar el desarrollo de dos proyectos audiovisuales de distinta naturaleza. Esta clase de reclutamiento temporal responde, según información suministrada por la Dirección Ejecutiva, a una Política de la Fundación de solicitar pasantes de distintas universidades nacionales para que apliquen sus conocimientos en la ejecución de diversos proyectos, entablando, de esta manera, una relación sinérgica de beneficio para ambas partes.

El tercer aspecto sobre la estructura hizo referencia a la pregunta: “¿La estructura de Artevisión-USB ayuda u obstaculiza a lograr sus metas y objetivos? ¿Por qué?”. La mayor parte del grupo consideró que la actual estructura de Artevisión-USB ayuda a cumplir con las metas y objetivos trazados; la perciben como una organización horizontal, adecuada al tipo de trabajo que se realiza y con tareas descentralizadas que contribuyen con una adecuada asignación de responsabilidades. Por el contrario, una minoría (tres personas) opinó que la estructura es piramidal, centralizando la toma de decisiones en la Dirección Ejecutiva y, por tanto, restando valor al trabajo en equipo y a los jefes de Departamento, quienes no cuentan con la autonomía necesaria para llevar adelante sus tareas, obstaculizando el logro de las metas y objetivos propuestos.

En conclusión, se puede decir que casi la totalidad de los miembros de la Organización desconoce la verdadera estructura de la Fundación; sin embargo, la mayor parte de ellos está convencida de que la misión puede ser alcanzada con la estructura actual; además, conocen sus funciones y con sus trabajos creen estar cumpliendo con los objetivos que le fueron encomendados.

No hay que restar importancia al hecho de que un grupo de encuestados se declaró descontento por la toma de decisiones centralizada en la Dirección Ejecutiva y por la falta de claridad en torno a los fines para los que fueron creados cada uno de los Departamentos.

Es preciso señalar que, una vez conocidos estos resultados, la Gerencia Ejecutiva envió una comunicación a los empleados de la Organización en la que se indicaba a cada miembro el nombre de la Unidad a la cual estaba adscrito (ver Anexos 3 y 4), y se entregaba, además, el más reciente organigrama de la Fundación. Esta fue la manera escogida por la Dirección para incidir directamente sobre uno de los problemas detectados en el Diagnóstico Organizacional.

III. Mecanismos Útiles

Los mecanismos útiles o auxiliares que contribuyen con el funcionamiento de la organización en aspectos como planificación, presupuesto e información interna, fueron evaluados en el primer instrumento a través de ocho preguntas divididas en dos categorías de clasificación: sistemas gerenciales y tecnología.

Sistemas Gerenciales:

Los sistemas de planificación e información gerenciales presentes en la Organización fueron abordados por medio de la interrogante *“Enumere los sistemas que la organización usa para planear y diseminar información”*. Los datos señalan que el sistema más empleado para diseminar información dentro de la Fundación es el correo electrónico, seguido en menor proporción por reuniones en equipos de trabajo. Una minoría del grupo mencionó como sistema de divulgación las comunicaciones escritas (memorandos y carteleras informativas) y las comunicaciones verbales.

Al consultar con la Dirección Ejecutiva sobre los sistemas de información utilizados en Artevisión-USB, se pudo conocer que esta instancia recomienda el uso cotidiano del correo electrónico para comunicar de manera formal las actividades, reuniones y cualquier otro aspecto surgido de la dinámica laboral de la Organización. Es por esta razón que todos los integrantes de la Fundación tienen y utilizan a diario una cuenta electrónica perteneciente a la red de la Universidad Simón Bolívar, hecho que pudiese poner en evidencia la importancia que la Fundación otorga a la utilización de la tecnología y a la inmediatez de la información.

Para conocer la opinión de las personas con relación a la periodicidad de las reuniones efectuadas entre las diferentes unidades de trabajo se elaboró la

pregunta “¿Cada cuánto tiempo se reúne tu unidad con la gerencia y/o con las demás unidades? ¿Crees que es suficiente? (si la respuesta es negativa explica por qué)”. Lo primero que se pudo observar en las respuestas es que para ese momento no existía un patrón formal de reuniones entre la gerencia y las unidades bajo su coordinación, hecho que se ve reflejado en las opiniones de la mayoría al afirmar que éstas se realizaban esporádica o improvisadamente en comparación con un tiempo anterior en el que sí se efectuaban de manera regular. Sólo una pequeña proporción del grupo señaló que se llevaban a cabo reuniones semanales.

Con la situación planteada, casi la totalidad de los encuestados consideró que no es suficiente el número de reuniones y que, por el contrario, es necesario procurar más encuentros para mejorar la comunicación e integración entre los miembros de la Organización, lo cual incidiría de manera positiva en la planificación de las tareas asignadas, la comunicación y la coordinación interdepartamental.

Finalmente, para evaluar lo que cada miembro necesita para trabajar adecuadamente se planteó la interrogante “¿Qué información crítica (clave) se requiere y que actualmente no la recibe quienes deben?”. La información importante que no se divulga estuvo enfocada en aquella relacionada con la planificación y desarrollo de ciertos proyectos y otras actividades que se realizan de forma continua. Algunas personas mencionaron sentir molestias por la escasa integración entre miembros de un mismo departamento, argumentando que en ocasiones la información requerida no llega a todos los integrantes de la unidad. Otras

informaciones clave solicitadas se refirieron a la definición de las metas organizacionales y a la elaboración y distribución de un comunicado en el que se detalle la redistribución de funciones y las nuevas responsabilidades asignadas a cada miembro como consecuencia del cambio y reducción de personal.

El punto relacionado con los mecanismos presupuestarios, también contemplados en los sistemas gerenciales, se indagó por medio de la pregunta “¿Cómo ves los sistemas de presupuesto y planeamiento a largo plazo?”, obteniéndose opiniones que se distribuyeron equitativamente en cuatro grupos: los que consideraron que los sistemas de planeamiento son los adecuados; los que dijeron que pueden mejorarse; los que afirmaron que estos son muy incipientes o escasos; y los que advirtieron que se estaba trabajando en estrategias para mejorarlos. Algunas personas de este último grupo relacionaron la mejoría presupuestaria con la puesta en marcha de un nuevo proyecto audiovisual con financiamiento externo.

Se pudiese decir que estos primeros resultados relacionados con los mecanismos útiles reflejan la aceptación del correo electrónico como el canal de comunicación de mayor utilización en Artevisión-USB para divulgar información de utilidad entre los diferentes equipos de trabajo. Sin embargo, para hacer mucho más eficiente la red de comunicación de la Organización, resultaría conveniente que la Dirección Ejecutiva y las Gerencias bajo su mando tomaran en cuenta la necesidad expresada por la mayoría de los encuestados de tener más reuniones para planificar

mejor las actividades a corto, mediano y largo plazo y para conseguir una mayor integración de las partes.

Pareciera que el uso de una herramienta como el correo electrónico no es suficiente para cubrir todas las necesidades comunicacionales de los empleados. Si bien es cierto que la tecnología contribuye con la inmediatez de la información -tan necesaria para el logro de la eficiencia organizacional-, también es verdad que la comunicación interpersonal facilita el intercambio de opiniones y la discusión en colectivo de algunos hechos que son de interés para todas las partes. En este sentido, resultaría favorable la complementación de ambos mecanismos de información para conseguir un mejor flujo de comunicación entre todos los niveles de la Fundación.

Tecnología:

A fin de recoger información en torno a los procedimientos empleados para el logro de los objetivos organizacionales, se preguntó a los miembros de Artevisión-USB “¿Cuáles son las capacidades claves de la Organización? (¿qué es lo que mejor sabemos hacer?)”, obteniéndose como respuesta mayoritaria la producción de programas audiovisuales, seguida con una menor frecuencia de repetición de la producción de animaciones. Una minoría se enfocó en la prestación de servicios, tales como el alquiler de los estudios de televisión y la realización de trabajos de postproducción. Como se puede observar, tales resultados coinciden con una parte del objetivo principal de la Fundación contemplado en sus estatutos; sin embargo,

dejan de lado los aspectos del mismo objetivo referido a la producción radial y multimedia.

Esta correspondencia entre las principales actividades desarrolladas y la misión organizacional también fue evaluada por medio de la interrogante “*¿Son esas capacidades las necesarias para favorecer el logro de la misión organizacional?*”, obteniéndose una opinión mayoritaria de que dichas capacidades sí son las requeridas para favorecer la misión organizacional, aunque un grupo más reducido (cinco personas) consideró que no, que es preciso planear mejor el negocio multimedia, crear estrategias para la comercialización de los productos y servicios y ser más consecuentes con la excelencia.

Siguiendo con la indagación en torno a los procedimientos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos, se realizó la pregunta “*¿Cuáles aspectos consideras clave para el adecuado diseño y ejecución de los objetivos?*”, obteniéndose como aspecto clave una mayor planificación y diseño de los mismos, así como la confección de nuevas estrategias para la promoción de los productos y servicios de la Fundación. También se consideraron como aspectos clave la sinergia entre las partes que trabajan en un mismo proyecto, el reforzamiento de la responsabilidad en la ejecución y control de las funciones, la colaboración entre los miembros de la organización y una mejor comunicación.

Se pudiese decir que todas estas opiniones, aunque diversas, coinciden con el planteamiento de Carucci (1999) relacionado con las seis funciones clave de la gerencia que optimizan el desempeño organizacional en su conjunto, acercando la práctica diaria al cumplimiento de los objetivos: éstas son planificación, organización, dirección, presupuesto, control y relación con el entorno.

Finalmente, para evaluar el grado de apertura de la Organización a nuevas tecnologías se hizo la pregunta “¿Aceptan y buscan avances tecnológicos los miembros de la Organización?”, obteniéndose la afirmación de casi la totalidad de los encuestados de que la organización acepta avances tecnológicos. Tal apertura hacia nuevas tecnologías puede calificarse como una fortaleza institucional que debe ser aprovechada para llevar adelante cualquier proceso de cambio que contribuya al mejoramiento del desempeño, situación que favorece la implementación de la presente Intervención Organizacional.

IV. Recompensas

Con el objetivo de conocer la percepción de los empleados de Artevisión-USB en torno a los reconocimientos y beneficios económicos que la Fundación les ofrece, se elaboró en el primer instrumento la interrogante “Describe la norma de recompensa de la Organización”, obteniéndose como resultado de mayor repetición el otorgamiento de bonos o pagos extras por trabajos especiales. El resto de las opiniones emitidas se distribuyeron de manera equitativa en la capacitación profesional, el pago a tiempo del salario y aquellos beneficios salariales que se

desprenden del proceso anual de evaluaciones de personal. Dos de los encuestados dijeron que la norma de recompensa de la Organización se cumple sólo para algunos empleados y únicamente una persona agregó como sistema de recompensas el reconocimiento verbal y escrito.

Al comparar estos resultados con la información suministrada por la Gerencia de Administración se pudo apreciar que, efectivamente, la Organización basa sus recompensas en la emisión de bonificaciones monetarias, las cuales se calculan con base en el margen de utilidad obtenido en los trabajos realizados por la Fundación; por tanto, son de naturaleza variable. Dichas bonificaciones están destinadas a las personas involucradas activamente en la producción de un proyecto, quedando excluidos de este beneficio aquellos que desempeñan funciones administrativas. Varias de las respuestas recogidas en este punto del estudio hicieron notar que tal exclusión causa molestia y descontento entre algunas personas de la Organización.

La segunda norma de recompensa establecida es la capacitación profesional de los empleados, quienes pueden solicitar a Artevisión-USB el financiamiento del 50% de cualquier estudio académico (curso, taller, carrera, congreso, seminario, etc.) que mejore su desempeño profesional dentro de la Fundación. Esta recompensa se ve condicionada a la utilidad que pueda generar a la Organización el aprovechamiento de los conocimientos y destrezas adquiridas por el empleado, asegurando una retribución de la inversión realizada.

Bajo los mismos términos también se preguntó “*¿Cómo sabe la organización si su sistema de compensación es internamente equitativo y externamente competitivo?*”. La mayoría del grupo no supo contestar esta pregunta, alegando un desconocimiento del área en cuestión; sin embargo, se pudieron encontrar respuestas extremas que van desde los que piensan que el sistema es equitativo y competitivo hasta quienes creen lo contrario. Sólo una persona se apoyó en la suposición de que el sistema de compensación para ser equitativo se basaba internamente en una escala de responsabilidades por cargos.

La percepción de los empleados con relación al sistema de recompensas también fue analizada a través de la interrogante “*¿Qué criterios usa la gerencia para evaluar actuación? ¿Estás de acuerdo con ellos? ¿Por qué?*”. Los resultados obtenidos plantean que, según los encuestados, la gerencia se basa en diversos factores, como la cantidad-calidad y eficiencia del trabajo, la puntualidad, las labores en equipo, la responsabilidad, la comunicación, la actitud, iniciativa y motivación al trabajo, el grado de conocimiento de las funciones desempeñadas, las relaciones interpersonales y la presentación personal. Sólo una sola persona expresó que no había un criterio para evaluar a los trabajadores.

Al revisar la hoja de evaluación diseñada por Artevisión-USB (ver Anexo 5) se pudieron confirmar los criterios mencionados por los encuestados,

encontrándose además dos aspectos adicionales listados en el instrumento de evaluación: la asistencia y la permanencia en el trabajo.

Mediante la segunda parte de la pregunta relativa a los criterios usados por la gerencia para evaluar actuación, se pudo conocer que la mayoría del grupo está de acuerdo con los criterios de evaluación mencionados, porque toman en cuenta todos los aspectos relacionados con el trabajador; sin embargo, una persona se mostró en desacuerdo alegando la falta de objetividad de los mismos.

Como indagación final de este aspecto, se solicitó a los integrantes de la Fundación que opinaran sobre sus expectativas en torno a las recompensas respondiendo la interrogante “¿Qué recompensas pueden esperar los empleados por logros exitosos?”. La mayoría del grupo nombró la bonificación, aunque no sólo por proyectos extras realizados, sino también por el cumplimiento de metas, la calidad del trabajo y el esfuerzo mostrado. En menor frecuencia mencionaron el estímulo monetario (concretado en mejoras salariales) y el reconocimiento verbal.

Los elementos más resaltantes a tomar en cuenta en este punto tienen que ver con la evaluación, sus criterios y las recompensas esperadas. La mayor parte de los miembros de la Organización estuvo de acuerdo con los criterios en que se basa la evaluación; sin embargo, destacaron que ésta no se había realizado en los últimos doce meses, a pesar de que la norma establece una evaluación por semestre. Por tal motivo, resultaría beneficioso para el clima organizacional de la

Fundación si la Gerencia de Administración, conjuntamente con la Dirección Ejecutiva, velara por el cumplimiento de las evaluaciones de personal en los lapsos establecidos, haciendo la aclaratoria previa de que dichas evaluaciones no siempre tienen como fin aumentar el salario de los trabajadores, sino también reevaluar competencias y revisar el desempeño de cada miembro de la Organización en particular, y la consecución de metas y objetivos en general. De esta forma, los empleados pudiesen sentir que la Gerencia asume los compromisos contraídos y que son tomados en cuenta por sus superiores. Asimismo, la Gerencia podría conocer más detalladamente aquellos aspectos en los que los trabajadores destacan y otros en los que necesitan mayor capacitación y/o supervisión, incidiendo positivamente en el desempeño organizacional.

Dado que algunas personas mostraron como expectativa el recibimiento de bonos no sólo por participación en determinados proyectos, sino también como reconocimiento al esfuerzo y a las metas cumplidas, resultaría adecuado que la Junta Directiva estudiara la posibilidad de llevar esto a cabo, evaluando sus ventajas y desventajas tanto para la Organización como para los miembros que la integran o planteándose, quizás, el diseño de otro mecanismo de recompensa distinto al bono (incentivos no económicos) que también beneficie a los trabajadores y tenga un efecto positivo sobre ellos.

V. Recursos Humanos

A fin de explorar los aspectos concernientes a las actividades de selección, capacitación, desarrollo, promoción y motivación del personal que labora en la Organización, se solicitó a los integrantes de la Fundación que dieran respuesta en el primer instrumento de evaluación a la pregunta “¿Cuál es la norma de Recursos Humanos de la Organización? ¿Crees que se recluta a la clase correcta de gente?”, encontrando como opinión sobresaliente la acotación de que en Artevisión-USB no existe un departamento de Recursos Humanos como tal y que, en su lugar, las actividades relativas a esta área son realizadas por la Dirección Ejecutiva directamente. La única norma expresada por la mayoría fue la de selección de personal y una sola persona agregó la capacitación como otra de las normas contempladas en este tema. De igual forma, la mayor parte de los encuestados no estaba segura si quienes se contratan en la Fundación son los adecuados para el cargo seleccionado (las respuestas oscilan en un “creo que sí” “creo que no”); sólo cuatro personas afirmaron con seguridad que los individuos escogidos son los más adecuados y capaces. Algunos agregaron que el hecho de que no se elija a los más capacitados y experimentados puede deberse a la política de contratación de pasantes y profesionales no experimentados como consecuencia del bajo presupuesto para invertir en profesionales de alto perfil.

Al consultar en lo formal la norma de Recursos Humanos concerniente a la selección de nuevos integrantes de la Fundación, se pudo conocer que ésta consiste en la divulgación por diferentes medios de una convocatoria abierta al

momento en que se necesite llenar una vacante; se realizan entrevistas según el perfil del cargo y posteriormente se procede a la selección. Tal proceso es realizado principalmente por la Dirección Ejecutiva, aunque previamente se consultan algunos aspectos (como los contractuales y salariales) con la Gerencia de Administración.

En cuanto a la norma de capacitación, existe la posibilidad para todas aquellas personas que soliciten el beneficio (mencionada anteriormente en la casilla de recompensas) de que Artevisión-USB asuma el financiamiento del 50% de cualquier estudio académico, práctico o teórico, que enriquezca el desempeño de los empleados dentro de la Fundación. Por su parte, la norma referente a desarrollo está ligada a la capacitación y también es manejada desde un punto de vista económico por medio de aumentos salariales según los resultados arrojados en una evaluación de desempeño semestral.

En este punto también se quiso indagar en el aspecto motivacional concerniente a la permanencia del personal en la Fundación, planteándose la pregunta “¿Qué hace que la gente se quede/abandone la Organización?”. Diversas opiniones justificaron cada una de estas dos posibilidades. La mayoría reflejó una tendencia a irse de la Organización, apoyada principalmente en la necesidad de obtener mejoras salariales, dado que perciben que sus sueldos son muy bajos y no recompensan el esfuerzo por el trabajo realizado. Otros motivos que propician la salida de Artevisión-USB, según los encuestados, son la desmotivación generada por la poca comunicación y el poco trabajo en equipo, la búsqueda de una mayor

experiencia profesional, los pocos incentivos y la baja competitividad con respecto a otras referencias externas. Es importante mencionar que entre septiembre de 2000 y julio de 2001 cuatro personas dejaron de trabajar en la Organización y sus cargos no han sido aún ocupados.

Sin embargo, un grupo considerable de personas dio varias razones por las cuales los empleados tienden a permanecer en la Fundación, siendo la más sobresaliente un cordial ambiente de trabajo con excelentes relaciones interpersonales, seguida por la necesidad de superación personal dentro de Artevisión-USB. Otros motivos expuestos fueron los sentimientos de pertenencia a la Fundación (necesidad y deseo de colaborar en los momentos de crisis), identificación con el trabajo desempeñado, la dificultad actual de conseguir otro empleo y el disfrute de los beneficios legales que brinda la Organización, entre ellos, un seguro de vida de amplia cobertura negociado con una empresa privada.

Como primer resultado de esta parte del Diagnóstico se puede concluir que los procesos de Artevisión-USB correspondientes a Recursos Humanos son bastante limitados y se encuentran fragmentados y distribuidos entre la Gerencia de Administración (elaboración de contratos, manejo de nómina, administración de las prestaciones sociales y distribución de recursos para desarrollo de la carrera profesional) y la Dirección Ejecutiva, siendo esta última la que tiene el mayor peso, debido al control que ejerce en los procesos de entrevista, selección y reclutamiento de los nuevos integrantes de la Fundación.

Adicionalmente, es importante decir que los empleados de Artevisión-USB no parecen contar con muchas posibilidades de desarrollo profesional, en el sentido de la baja capacidad de promoción y oportunidades de ascenso laboral por causa de los escasos puestos de trabajo. Como ya se ha mencionado, esta Fundación es una organización pequeña que en la actualidad cuenta con pocos departamentos compuestos por un número reducido de personas y, en algunos casos, por un solo individuo, generando, de esta forma, un bajo techo para las posibilidades de desarrollo profesional. Bajo este panorama, se pudiese decir que en el presente y futuro más cercano de Artevisión-USB, la mayor capacidad de expansión y desarrollo profesional de sus empleados estaría indiscutiblemente ligada al canal de televisión LaSimónTV, el cual se encuentra apenas en sus primeros pasos y necesita del apoyo humano de la Fundación para poder crecer.

Como otro aspecto a considerar, valdría la pena revisar la totalidad de las funciones designadas a la Gerencia de Administración y Recursos Humanos de la Fundación, la cual, en teoría y según el más reciente esquema organizativo de Artevisión-USB, tiene bajo su responsabilidad un gran número de actividades propias de las áreas bajo su cargo. De ser esto cierto, habría que implementar procesos típicos de recursos humanos, como la inducción de los nuevos empleados; diseño, implementación y evaluación de programas de capacitación, programas de desarrollo profesional y programas permanentes de evaluación de desempeño;

servicios a los empleados; y confección de planes de incentivos, sólo por nombrar algunos (Sherman, Bohlander y Snell, 1999).

Por otro lado, no deberían pasar inadvertidos los resultados de la encuesta que señalan una elevada probabilidad de que los empleados decidan renunciar a la Organización. Para ello, resultaría conveniente que se motivara más al personal a través de diferentes vías y que se reforzaran aquellos factores advertidos por ellos mismos por las cuales permanecerían en la Fundación.

VI. Liderazgo

El tipo de liderazgo presente en la Fundación y su repercusión, así como los valores gerenciales adoptados en la misma, fueron diagnosticados en el primer instrumento de evaluación en julio de 2001 por medio de tres preguntas realizadas a los empleados: *“¿Cuál es el estilo gerencial dominante en la organización? (democrático, autoritario, liberal...)”, “¿Cómo ayuda u obstaculiza ese estilo el logro de las metas de la Organización?” y “¿Estás de acuerdo con los valores gerenciales de la Organización? Si es no, ¿cuáles deberían ser?”.*

El estilo gerencial dominante percibido por la mayoría de los empleados de Artevisión-USB fue el democrático, el cual consideraron como el estilo óptimo de gerencia debido a que, según sus propias respuestas, éste favorece el cumplimiento de las metas de la Organización mediante la división de responsabilidades, propicia la participación en la búsqueda de soluciones, estimula la pluralidad de ideas y

opiniones, la canalización de las actividades y la agilidad en la toma de decisiones, así como también proporciona una adecuada valoración de los derechos de los empleados a ser escuchados y tomados en cuenta mediante sus aportes.

Sin embargo, un reducido grupo de personas (tres encuestados) opinó que el estilo dominante de la alta gerencia es el autoritario, debido a que perciben que todas las decisiones son tomadas únicamente por la Dirección Ejecutiva sin la previa consulta ni la participación del resto de los empleados de la Fundación. Dos encuestados opinaron que el estilo gerencial dominante es a veces liberal y a veces autoritario, argumentando que el Director Ejecutivo tenía tendencias a ser autoritario en algunos proyectos y departamentos y liberal en otros. De la misma forma, una de las personas que reconoció un estilo democrático manifestó su preocupación acotando que esta forma de liderazgo a veces no es bien llevada porque con frecuencia falta supervisión por parte del gerente en cada uno de los proyectos que se ejecutan.

La mayor parte de los encuestados dijo estar de acuerdo con los valores gerenciales de la Organización (destacaron puntualidad, responsabilidad y eficiencia), aunque algunas personas de este grupo hicieron mención a problemas menores que podían corregirse; una de ellas expuso la poca apertura del Director Ejecutivo a la recepción de nuevos proyectos y otra argumentó sobre la tendencia de éste a asignar trabajo más allá del horario establecido. Sólo dos personas dijeron no estar de acuerdo con los valores gerenciales de la Organización, respondiendo

que muchas veces no se valoraba el buen desempeño de los empleados y que los valores impuestos eran los del gerente de turno, cuando los verdaderos valores deberían ser los dictados por la Universidad Simón Bolívar, la cual está en la obligación de dar las pautas a seguir por Artevisión-USB.

Como puede apreciarse, hay una tendencia mayoritaria entre los miembros de la Fundación a percibir un estilo gerencial democrático, lo cual resulta beneficioso si se piensa en que este estilo contribuye a un ambiente de participación en la toma de decisiones de la Organización y respalda la división de responsabilidades bajo ciertos lineamientos de actuación. Sin embargo, numerosos estudios en el campo del liderazgo, como el de Fiedler (1967, cp Weisbord, 1989), han confirmado que ningún estilo es bueno para todo, sino que depende mucho de las situaciones que deba enfrentar el líder. Bajo esta premisa, no es negativo que en ciertos momentos los miembros de la Organización perciban en el líder un estilo autoritario o liberal. Según Blake y Mouton (1964, cp Weisbord, 1989), las mejores gerencias son aquellas que pueden enfatizar en la producción y/o en las personas tal como la situación lo requiera.

También valdría la pena mencionar que no hay que relacionar el liderazgo únicamente con la persona que ocupa el máximo cargo en la Organización, aunque ésta ejerza el mayor impacto sobre la misma, sino que es un fenómeno que se puede presentar en diferentes niveles de las organizaciones, incluso en los más bajos (Hall, 1980).

En el caso de Artevisión-USB, a pesar de que su estructura está diseñada para que la Dirección Ejecutiva sea la que ejerza el rol principal en la toma de decisiones del día a día de la Fundación, no hay que restar importancia a la contribución que pueden hacer los Gerentes y Jefes de Departamentos al quehacer cotidiano de la Organización. Debido al cargo que ocupan en la cadena de mando y valiéndose para ello de sus habilidades técnicas y personales, todos están llamados a ser líderes en sus respectivas áreas, generando constantemente ideas y proyectos que contribuyan al cumplimiento de la misión de Artevisión-USB y desarrollando estrategias junto a otros compañeros de trabajo que satisfagan las demandas del ambiente.

PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN ARTEVISIÓN-USB

Como complemento de la información recabada, analizada y presentada hasta ahora y con miras en la selección de los problemas a partir de los cuales se diseñará el Plan Estratégico de Intervención Organizacional, se procedió a estudiar los problemas detectados en el primer Diagnóstico, efectuado entre junio y julio de 2001, haciendo una integración de aquellos con características similares y apartando otros que parecían causa y/o consecuencia de otros problemas. Sin embargo, no se alteró su enunciado y se mencionan, a continuación, tal como fueron expresados por las personas consultadas:

- 1) Percepciones heterogéneas en torno a la visión organizacional.

- 2) Escasez de técnicas publicitarias y de mercadeo enfocadas a los productos y servicios que ofrece la Fundación.
- 3) Falta de comunicación entre los equipos de trabajo.
- 4) Poca concentración de la gerencia en cada proyecto de la Fundación.
- 5) Inconstancia en la evaluación de desempeño de los miembros de la organización.
- 6) Bajos sueldos.
- 7) Bajo sistema de planeamiento y presupuesto a largo plazo.

Posteriormente (septiembre de 2001), se realizó la consulta y análisis de los mismos con la Dirección Ejecutiva, llegando a algunas consideraciones de importancia que sirvieron para decantar aún más el primer listado de problemas, las cuales se hicieron sobre la base de reflexiones técnicas referidas a la distinción entre problemas y temas y/o soluciones, el grado de gobernabilidad y de importancia del problema y las capacidades con que cuenta la Organización. También se tomaron en cuenta los tres principales criterios para seleccionar problemas establecidos por Matus (1987), los cuales giran en torno a: el valor del problema para la cúpula directiva de la Organización; la eficiencia y eficacia con que puede enfrentarlos; y la posibilidad y oportunidad de enfrentarlos con éxito.

Así, el problema que hace referencia a la heterogeneidad de percepciones en torno a la visión organizacional se catalogó de alto valor para la Fundación y con grandes posibilidades de enfrentarlo. En dicha consulta, el Director expresó que

desde hacía algún tiempo ya había considerado necesario y conveniente trabajar sobre algunos aspectos de la Fundación que incidieran positivamente en la cultura de la Organización. Con relación a los problemas referidos a la inconstancia en la evaluación de desempeño y a los bajos sueldos, el Director reconoció que para la fecha existía cierto retraso en la realización de la evaluación anual, lo cual la convertía en una actividad pendiente que debía efectuarse antes de finales de ese año en curso. Agregó que abordado este problema se tomarían medidas para ajustar los salarios, acción que, al hacerse efectiva en febrero de 2003, aportó una solución momentánea a la inconformidad manifiesta de las personas con relación a sus sueldos.

En concordancia además con una de las principales premisas del enfoque de Desarrollo Organizacional, que destaca el carácter participativo de los procesos de análisis y diseño de acciones de fortalecimiento en las organizaciones modernas, se procedió a la consulta de validación entre los empleados de Artevisión-USB, a fin de que valoraran los problemas prioritarios (ver Anexo 2).

La evaluación se llevó a cabo en noviembre de 2002 y tuvo como guía de análisis la técnica de jerarquización de problemas basada en la matriz impacto-urgencia (Sánchez y Camargo, 1997). El problema relativo a la inconstancia en la evaluación de desempeño se incluyó en este ejercicio debido a que para la fecha aún no se había hecho efectiva la evaluación pendiente.

Los problemas sometidos a validación pueden ser observados en el siguiente cuadro:

TABLA 3
Jerarquización de problemas según el Impacto-Urgencia

Problemas	Impacto	Urgencia
1. Desconocimiento en la población de los productos y servicios que ofrece la Fundación		
2. Falta de comunicación entre los equipos de trabajo		
3. Poca supervisión de la Gerencia en cada proyecto de la Fundación		
4. Inconstancia en la evaluación de desempeño de los miembros de la organización		
5. Bajo sistema de planeamiento y presupuesto a largo plazo		

Respondiendo a esta técnica de jerarquización de problemas, se construyó una escala con un rango del 1 al 5, equivalente al número de problemas a ser analizados. Se pidió a los 21 encuestados considerar el impacto que cada problema tenía en el logro de resultados organizacionales y la urgencia con la que debían ser enfrentados, asignando a cada uno de ellos un valor entre 1 y 5 (sin repetir los números), en donde el 5 correspondía al problema de mayor impacto y mayor urgencia y el 1 al problema de menor impacto y menor urgencia. Asimismo, se solicitó a los miembros de Artevisión-USB que primero jerarquizaran el impacto de los problemas y, posteriormente, la urgencia.

El análisis de los resultados se hizo con base en 20 encuestas, debido a que una de las personas no contestó de la manera solicitada. Los impactos y urgencias totales se obtuvieron mediante la sumatoria de frecuencias de cada una de las

respuestas de los encuestados, promediando aquellos casos que obtuvieron igual número de repeticiones. Los valores de más alta frecuencia tanto en el impacto como en la urgencia sirvieron como indicadores del nivel que se debía asignar a cada problema dentro la escala establecida.

TABLA 4
Resultados de la matriz impacto-urgencia

N=20	Impacto					Urgencia					
Problemas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Resultado
P1	3	4	2	4	7	5	0	4	5	6	P1 (5,5)
P2	4	2	8	3	3	3	1	5	6	5	P2 (3,4)
P3	3	7	4	4	2	2	9	4	3	2	P3 (2,2,)
P4	8	1	4	4	3	5	5	2	4	4	P4 (1, 1.5)
P5	2	6	2	5	5	5	5	5	2	3	P5 (2,2)

Así, los problemas sometidos a validación obtuvieron los siguientes resultados:

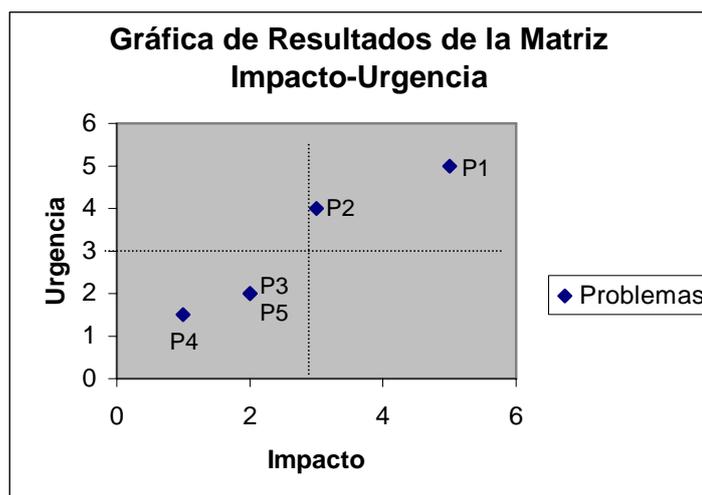
TABLA 5
Valores de los problemas analizados

Problemas	Impacto	Urgencia
P1. Desconocimiento en la población de los productos y servicios que ofrece la Fundación	5	5
P2. Falta de comunicación entre los equipos de trabajo	3	4
P3. Poca supervisión de la Gerencia en cada proyecto de la Fundación	2	2
P4. Inconstancia en la evaluación de desempeño de los miembros de la organización	1	1.5
P5. Bajo sistema de planeamiento y presupuesto a largo plazo	2	2

Al trasladar estos resultados al gráfico de la matriz impacto-urgencia, se pudo ver con claridad la ubicación de los problemas en los cuatro cuadrantes que componen esta matriz, quedando en el cuadrante superior derecho (el de los

problemas prioritarios) el número uno y dos de la lista, y en el cuadrante inferior izquierdo (el de los problemas de bajo impacto y baja urgencia) los problemas número tres, cuatro y cinco. El problema uno obtuvo los más altos valores dentro de la escala (impacto 5, urgencia 5), seguido del problema dos (impacto 3, urgencia 4). Por su parte, los problemas tres y cinco obtuvieron los mismos valores (impacto 2, urgencia 2), mientras el problema cuatro fue valorado como el de más bajo impacto y urgencia (1, 1.5).

FIGURA 2
Graficación de la matriz impacto-urgencia



Hasta este punto del análisis, la jerarquía de problemas prioritarios lo encabezaron los problemas uno y dos, es decir, el “desconocimiento en la población de los productos y servicios que ofrece la Fundación”; y la “falta de comunicación entre los equipos de trabajo”. Sin embargo, fue necesario considerar los nuevos problemas mencionados en el segundo instrumento de evaluación, recopilados por

medio de la pregunta “¿Crees que existen otros problemas actualmente en la Fundación? Si tu respuesta es afirmativa enuméralos y descríbelos” (ver Anexo 2).

La totalidad de los miembros de la Fundación dio respuesta a esta pregunta, observándose que varios de los problemas mencionados ya habían sido descritos en el primer diagnóstico, como el incipiente sistema de planeamiento y presupuesto a largo plazo y los bajos sueldos, haciendo énfasis en esta oportunidad en la existencia de una escala salarial desproporcionada e injusta.

Los problemas considerados de nueva aparición para este momento del diagnóstico fueron: el incumplimiento de los compromisos contractuales, específicamente en lo relativo a los programas de desarrollo profesional; la falta de inversión en la compra de equipos audiovisuales de todo tipo; la desmotivación generalizada en todos los niveles de la organización; abuso de poder; una inadecuada política de selección de personal que da cabida a la contratación de personal no calificado y sin experiencia profesional; y la poca comprensión del significado y valor que tiene Artevisión-USB al haber logrado sostenerse con relativo éxito en estos años de crisis.

Con el objetivo de realizar el análisis global de todos los problemas derivados de los dos Diagnósticos, y como paso previo al diseño del Plan Estratégico de Intervención Organizacional, se utilizó la técnica de jerarquización basada en una escala de valoración (alto, medio, bajo) en la que se pondera el valor

del problema, su relación con la misión y los resultados, la posibilidad de enfrentarlo eficazmente y su costo de postergación (Carucci, 1995, 1999) (ver Anexo 6). El único problema excluido fue el relativo a la inconstancia en la evaluación de desempeño de los miembros de la organización, ya que para la fecha en que se llevó a cabo el ejercicio (agosto de 2003) ya se había efectuado la evaluación pendiente (febrero de 2003). La aplicación de esta segunda técnica de jerarquización utilizada también se hizo con la finalidad de verificar la confiabilidad de los resultados obtenidos a partir de la técnica de jerarquización de problemas basada en la matriz impacto-urgencia.

El análisis del instrumento se realizó en presencia de ocho miembros de la Organización, dos de ellos pertenecientes a la Dirección Ejecutiva y un representante por cada una de las siguientes unidades: Administración, Ingeniería, Producción, Computación Gráfica, Postproducción y Audio. Luego de la discusión, los problemas resultantes de alto valor, con posibilidades de enfrentarlos eficientemente y con alto costo de postergación fueron: “la escasez de técnicas publicitarias y de mercadeo enfocadas a los productos y servicios que ofrece la Fundación”; y la “heterogeneidad de percepciones en torno a la visión corporativa”. La “falta de comunicación entre los equipos de trabajo” fue catalogado como de alto valor y con grandes posibilidades de enfrentarlo, pero se le consideró con mediano costo de postergación. La “falta de inversión en la compra de equipos audiovisuales” obtuvo alto valor, alto costo de postergación, pero bajas posibilidades de enfrentarlo. Finalmente, la “desmotivación en todos los niveles de la organización” fue evaluado

como de alto valor, alto costo de postergación y mediana posibilidad de enfrentarlo. El resto de los problemas del listado fue considerado en muchos aspectos con baja y media valoración, por tanto, no fueron seleccionados como prioritarios para este momento de la investigación.

Al presentar a la Dirección Ejecutiva los problemas elegidos por el grupo (octubre de 2003), ésta se mostró de acuerdo en trabajar con base en el problema de la “heterogeneidad de percepciones en torno a la visión corporativa”; sin embargo, rechazó la elección del problema referente a la “escasez de técnicas publicitarias y de mercadeo enfocadas a los productos y servicios que ofrece la Fundación”, alegando que dentro del medio audiovisual Artevisión-USB sí es conocida y que es en este medio y no en otro dónde a la Organización le interesa ser tomada en cuenta como productora que ofrece servicios y productos audiovisuales.

Dado que en la Estrategia de Desarrollo Organizacional es indispensable que exista la necesidad real de cambio sentida por el cliente para llevar adelante cualquier proceso de intervención, se consideró prudente descartar el problema rechazado por la Dirección Ejecutiva, colocando en su lugar el de la “falta de comunicación entre los equipos de trabajo”, que a pesar de ser considerado por el grupo como de mediano costo de postergación, puede ser abordado en el presente trabajo debido a su elevada posibilidad de enfrentarlo con éxito. El problema relativo a la “desmotivación en todos los niveles de la organización” quedó descartado

momentáneamente debido a su tendencia de parecer más como una consecuencia de algún problema desatendido en otros ámbitos de la Organización.

Así, los problemas seleccionados en la presente investigación sobre los cuales se basa el diseño del Plan Estratégico de Intervención Organizacional para Artevisión-USB fueron: la “heterogeneidad de percepciones en torno a la visión corporativa” y la “falta de comunicación entre los equipos de trabajo”.

ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS SELECCIONADOS

Para el análisis individual de los problemas seleccionados es imprescindible, ante todo, realizar una buena definición de los mismos; de lo contrario, pudiesen surgir imprecisiones y ambigüedades que incidirán de manera negativa en el diseño del Plan de Intervención Organizacional (Carucci, 1995).

El primer paso para lograr una buena definición de los problemas seleccionados en el presente estudio consistió en revisar nuevamente los diagnósticos realizados y extraer de ellos las opiniones expresadas en torno a los temas de visión y comunicación. De esta forma, se pudieron apreciar algunas manifestaciones, causas y consecuencias de los problemas detectados en estas dos áreas.

En torno al tema de la comunicación, se pudo observar que el problema va más allá de la “falta de comunicación entre los equipos de trabajo”. Los encuestados

también manifestaron su deseo de tener más encuentros formales con todo el personal, expresaron poca sinergia e integración entre los miembros de la Organización y demandaron la definición de metas precisas, la delimitación de funciones y responsabilidades y el control en la ejecución y supervisión de las funciones como información crítica necesaria para el logro de los objetivos.

Partiendo de estas opiniones, el problema sobre la “falta de comunicación entre los equipos de trabajo” se puede definir de la siguiente manera:

Problema 1: Deficientes mecanismos internos de comunicación formal en Artevisión-USB para diseñar, asignar y hacer seguimiento a tareas, actividades, metas y/o proyectos y para expresar sentimientos que surgen de la interrelación laboral.

Causas:

- C1: Poca importancia a la comunicación formal.
- C2: Poco conocimiento de la importancia de una comunicación organizacional efectiva.
- C3: Informalidad, desorganización y concentración en otras actividades de la Fundación.
- C4: Deficientes mecanismos e instrumentos para implementar comunicaciones ascendentes, descendentes y laterales eficaces y coherentes.
- C5: Débil capacidad gerencial para promover los procesos de discusión, difusión y planificación.
- C6: Débil liderazgo que propicie los espacios formales de comunicación.
- C7: Pasividad y conformidad de los empleados con los canales internos de comunicación existentes.

Consecuencias: -Desmotivación del personal.

- Sentimientos de inconformidad y apatía.
- Clima de desarmonía.
- Escasez de metas.
- Proceso productivo deficiente (retardo en la consecución de tareas y entrega de proyectos).
- Instrucciones vagas que generan distorsión, confusión, desconcentración, dispersión y desinformación.
- Imposibilidad de realizar trabajos de forma coordinada.
- Baja productividad.

Espacios donde se enfrenta: Dirección Ejecutiva, Gerencias (de Ingeniería y Operaciones, de Administración y RR.HH. y de Producción y Mercadeo) y Departamentos de la Organización.

En torno al tema de la visión, lo primero que debe decirse es que no hay una declaración explícita de la misma en los documentos formales de Artevisión-USB. Tampoco existe un consenso entre los miembros de la Fundación sobre cuál será el futuro de la Organización a la que pertenecen. Como se recordará, 24% declaró en el segundo Diagnóstico realizado que Artevisión-USB difícilmente permanecerá en el tiempo; 38% visualizó a la Fundación como una productora audiovisual educativa pionera en su área, dedicada al desarrollo social, académico y cultural del país; 29% imaginó a Artevisión-USB como una productora fusionada al canal LaSimónTV; y 9% no supo qué contestar.

Partiendo de esta diversidad de opiniones, el problema se plantearía así:

Problema 2: Percepciones heterogéneas con relación al futuro o estado deseado de la Organización.

Causas: C1: Poca conciencia y valoración del significado y alcance de la Organización.

C2: Incipiente sistema de planeamiento a largo plazo.

C3: Poca interés del Directorio en torno al tema de la visión.

C4: No se piensa en la Fundación para perdurar en el tiempo.

C5: Crecimiento supeditado o limitado por la misión de la USB.

C6: Débil relación entre la USB y Artevisión-USB.

C7: Deficientes estrategias gerenciales para dirigir la Fundación.

C8: Deficiente Política de inversión y de reestructuración.

C9: Poca capacidad para manejar con éxito los cambios del ambiente.

C10: Crisis económica y política del país.

Consecuencias: -Desmotivación del personal.

-Incumplimiento de la misión.

-Incertidumbre por el futuro.

-Debilitamiento progresivo de la Organización.

-No se genera cultura organizativa.

-Falta de un sello propio en los productos y servicios que se realizan y ofertan.

-Desprestigio de la institución.

-Poca mística de trabajo.

-Desconocimiento de la empresa.

-Estancamiento en el desarrollo como institución.

-Improvisación y desorientación.

-Desperdicio de las capacidades y posibilidades de la Fundación.

Espacios donde

se enfrenta: Directorio y Junta Directiva de la Organización.

En este punto del análisis, se hizo preciso seleccionar las causas sobre las cuales se debía actuar para incidir sobre los problemas señalados. Por razones de economía de recursos y esfuerzos, fue necesario detectar las realmente importantes, conocidas también como causas claves (Carucci, 1999).

Usando como guía el Manual para Gerentes Municipales de Carucci (1999), se recurrió a la Matriz Causa-Causa, un instrumento que ayuda a detectar y evaluar las relaciones que se generan entre las causas de un problema. Así, mientras más relaciones tenga una causa con otra y mayor sea su influencia y su relación sobre las demás causas, más posibilidades habrá de que sea una causa clave.

Para evaluar el grado de influencia entre las causas se utiliza una escala de 0 a 3, en la que cero (0) significa ninguna influencia; uno (1) poca influencia; dos (2) mediana influencia; y tres (3) mucha influencia. Luego se realiza una sumatoria de las filas de la matriz (causas activas) y de las columnas (causas pasivas), para posteriormente dividir cada una de las causas activas con sus correspondientes pasivas (por ejemplo: C1 activa / C1 pasiva) y así obtener el *índice de actividad* para cada causa. Aquellas causas que obtengan mayores índices serán las potenciales causas claves (ver Anexos 7 y 8).

El análisis de relación entre las causas de cada problema se realizó de manera colectiva, llegando a los siguientes resultados:

TABLA 6
Causas claves seleccionadas

Problemas	Causas Claves
1: Deficientes mecanismos internos de comunicación formal en Artevisión-USB para diseñar, asignar y hacer seguimiento a tareas, actividades, metas y/o proyectos y para expresar sentimientos que surgen de la interrelación laboral	C5: Débil capacidad gerencial para promover los procesos de discusión, difusión y planificación.
	C2: Poco conocimiento de la importancia de una comunicación organizacional efectiva.
	C6: Débil liderazgo que propicie los espacios formales de comunicación.
2: Percepciones heterogéneas con relación al futuro o estado deseado de la Organización	C7: Deficientes estrategias gerenciales para dirigir la Fundación.
	C6: Débil relación entre la USB y Artevisión-USB.
	C3: Poco interés del Directorio en torno al tema de la visión.

En el primer problema se escogió como causa clave principal la C2, ya que involucra a todos los miembros de la Organización, incluyendo al Director Ejecutivo; De esta forma también se estaría incidiendo sobre la C5. Se piensa que la planificación de estrategias del Plan de Intervención Organizacional para este problema, tomando como punto de referencia la causa 2, incidiría significativamente –en comparación con las otras causas- sobre los deficientes mecanismos de comunicación formal en Artevisión-USB.

En el segundo problema se consideró como causa clave más importante la C3, dado que el Directorio es la instancia máxima de la Fundación y es la que establece sus políticas de acción para la confección de sus fines. Asimismo, es el vínculo formal más directo que tiene Artevisión-USB con la Universidad Simón

Bolívar, incidiendo entonces sobre la C6. Como se describió en el punto del Diagnóstico sobre la Estructura, el Directorio está integrado por el Rector de la USB, el Vicerrector Administrativo, el Vicerrector Académico, el Secretario, el Director Ejecutivo de Artevisión-USB, tres miembros externos de reconocida trayectoria en el campo de la Comunicación Social y un Representante del Consejo Directivo (Acta Constitutiva de Artevisión-USB, 1998).

Segunda Parte: Momento Normativo

Con la finalidad de incidir en las causas claves de los problemas seleccionados y, en consecuencia, contribuir al mejoramiento de la situación actual en Artevisión-USB, a continuación se presentan dos estrategias de enfrentamiento de problemas acompañadas de los respectivos productos y resultados que se esperan alcanzar con el Plan Estratégico de Intervención Organizacional. Como lo propone el Modelo Estratégico de Intervención Organizacional de Sánchez y Camargo (1997), también se especifican los indicadores de cada producto y resultado, así como sus costos (que otorgan viabilidad financiera al Plan), las fuentes de financiamiento (que indican con cuáles recursos se cuenta) y los responsables de ejecutar dichas estrategias (instancias seguras de coordinación).

Problema 1:

Frente al problema planteado de “deficientes mecanismos internos de comunicación formal en Artevisión-USB para diseñar, asignar y hacer seguimiento a

tareas, actividades, metas y/o proyectos y para expresar sentimientos que surgen de la interrelación laboral” se plantea:

TABLA 7
Estrategia para el abordaje del problema 1

Estrategia:	Fortalecimiento de las capacidades de los integrantes de Artevisión-USB para la comunicación humana y organizacional efectivas.	
		Indicador
Producto 1:	Dinámica de grupo diseñada y desarrollada.	Una dinámica de grupo diseñada y desarrollada durante un día; 12 miembros de la Organización intercambiando percepciones sobre asuntos laborales y de relación.
Resultado 1:	Conocimiento de las percepciones y sentimientos de los otros en asuntos de trabajo y relaciones.	Mayor integración y compenetración entre los miembros de la Organización; mejor desempeño organizacional en un lapso de tres meses.
Producto 2:	Talleres teórico-prácticos sobre comunicación organizacional efectiva diseñados y dictados.	2 talleres de ocho horas cada uno diseñados y dictados en un lapso de dos semanas; 12 miembros del equipo técnico-gerencial con conocimiento y manejo de conceptos y prácticas comunicacionales efectivas.
Resultado 2:	Procesos y técnicas comunicacionales efectivas, conocidas y aplicadas por los miembros del equipo. Mecanismos internos de comunicación formal diseñados e implementados, acordes con las necesidades de la Organización.	Mayor sinergia entre los equipos, departamentos y gerencias de Artevisión-USB en un lapso de tres meses; Reuniones formales con periodicidad establecidas y en funcionamiento.
Producto 3:	Sistema de Dirección (planificación, seguimiento y evaluación) diseñado e implementado.	Instrumentos y rutinas de planificación de la gestión, intra e interdepartamental, diseñados e implementados en un lapso máximo de seis meses. Mecanismos, instrumentos y

		rutinas de petición y rendición de cuentas, diseñados e implementados en un lapso máximo de seis meses.
Resultado 3:	Mecanismos formales e informales de comunicación, evaluación, seguimiento, retroalimentación y planificación de la acción institucional elaborados e implementados.	Jornadas trimestrales de evaluación de la gestión y comunicación de logros.

De los tres productos expuestos, se cree conveniente comenzar con el relativo a la realización de una dinámica de grupo, ya que es importante ante todo conocer los sentimientos que tienen los miembros de la Fundación hacia el ambiente de trabajo, hacia sus compañeros de labores y con relación a las actividades que cada uno desempeña. Como se observó en el análisis de los problemas seleccionados para elaborar las estrategias del Plan Estratégico de Intervención, se derivaron múltiples consecuencias negativas que denotan un ambiente de incertidumbre, desmotivación, descoordinación, apatía y desarmonía en Artevisión-USB, las cuales pueden ser tomadas en cuenta para ser discutidas de manera colectiva y con la ayuda de un consultor externo, profesional de la Psicología, en una sesión de dinámica de grupo.

Tal como lo afirman Kast y Rosenzweig (1988), si se reconoce la existencia de problemas entre los grupos de trabajo y se está dispuesto a invertir tiempo en resolverlos, se pueden obtener varios resultados benéficos; tras una sesión de retroalimentación en la que se discutan los gustos y disgustos de las personas y grupos, es importante “comprometerse en un proceso de solución de problemas que

identifique nuevos patrones de comportamiento potenciales y medidas específicas para el futuro” (p. 367).

Elaborada la dinámica de grupo, se puede continuar con la realización de los talleres sobre comunicación organizacional efectiva, en los que se abordarán diferentes tópicos sobre la comunicación desde una perspectiva teórico-práctica y desde las experiencias de cada integrante de la Fundación en torno a este tema. El objetivo principal de estos talleres es resaltar la importancia que tienen las comunicaciones internas como instrumento para “intercambiar información y lograr una comprensión compartida entre los miembros del personal” (Lusthaus y cols., 2001, p. 108). Más allá de los datos específicos que ameritan para cumplir con las funciones propias de su cargo, los autores mencionados aseguran que los empleados de la Organización necesitan información que los haga sentirse parte de un esfuerzo mayor y que los anime a trabajar por un propósito más amplio, contribuyendo a su vez con la motivación de cada uno de ellos.

Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1998), lo más recomendable para proporcionar a los empleados el acceso a información importante de la empresa y para permitirles que expresen sus ideas y sentimientos, es disponer de numerosos canales de comunicación que contribuyan a la movilización de la información en diferentes sentidos: hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa, permitiendo así comunicar hechos (elementos de comunicación que se pueden describir de manera objetiva) y sentimientos (tales

como las respuestas emocionales de los empleados ante decisiones de los directivos, como, por ejemplo, la reducción de personal).

Por último, y sobre la base que proporcionarían las dos acciones previas señaladas, se considera fundamental diseñar e implementar un Sistema de Dirección (planificación, seguimiento y evaluación) que, entre otras cosas, ayudará a establecer en el corto plazo mecanismos formales e informales de comunicación, evaluación, seguimiento, retroalimentación y planificación que se convertirán en el largo plazo en la práctica habitual y cotidiana de Artevisión-USB para conducir su desempeño.

En este sentido, Odiorne (1972) y Warren y Massie (1969) coinciden en que un Sistema de Dirección por objetivos es una forma de pensamiento cíclica en torno a la tarea directiva, mediante la cual se fijan los objetivos a seguir en un lapso de tiempo determinado, se dictan las líneas de actuación que ayudarán a alcanzar el fin, se toman decisiones, se plantean estrategias, se llevan a cabo acciones y se evalúan los resultados obtenidos. A partir de la identificación de metas comunes, también se definen las principales responsabilidades de los individuos y los resultados que se esperan de ellos, y se utilizan estas medidas como pautas para gobernar la unidad y fijar la contribución de cada miembro. Entre los aspectos indispensables que se contemplan en un Sistema de Dirección, según Odiorne, se encuentran: el problema de las comunicaciones y la delegación de

responsabilidades, el sistema de evaluación, los salarios y la clarificación de políticas y procedimientos ambiguos.

Sabiendo que la función de los directivos es complicada y difícil, porque tienen una carga excesiva de obligaciones y muchas veces no les es fácil delegar sus funciones, se vuelve entonces muy importante la necesidad de que exista y se implemente en la Organización un Sistema de Dirección que norme las principales pautas de funcionamiento y evite la acumulación de trabajo sobre los directivos (Mintzberg, s.f.). Al hablar de dirección, Matus (2000) se refiere a la capacidad para apuntar hacia un camino y escoger una vía capaz de arrastrar adherentes. Pero dirigir, según este mismo autor, también es la capacidad de seguir el camino y de perseverar en éste a pesar de los obstáculos que haya que sortear en el trayecto. Será necesario explorar siempre varios caminos y calcular las dificultades que se puedan presentar en un futuro.

Como puede observarse, los tres productos descritos contemplan actividades relacionadas entre sí y buscan, en conjunto, mejorar el desempeño de la Organización, al igual como lo pretende hacer la segunda estrategia que se detallará a continuación.

Problema 2:

Frente al problema planteado de “Percepciones heterogéneas con relación al futuro o estado deseado de la Organización” se plantea:

TABLA 8
Estrategia para el abordaje del problema 2

Estrategia:	Construcción participativa de la visión organizacional de Artevisión-USB.	
		Indicador
Producto 1:	Talleres gerenciales de visualización sobre el futuro deseado y posible de la Fundación organizados y realizados.	5 talleres de máximo 4 horas c/u. Al menos, 4 miembros del Directorio y los 12 miembros de Artevisión-USB participando en los talleres en un lapso de 3 meses.
Resultado 1:	Declaración formal de la visión organizacional de Artevisión-USB.	Una visión concertada y redactada en un lapso de 3 meses.
Producto 2:	Jornadas de divulgación de la visión diseñadas y realizadas. Material impreso diseñado y distribuido.	Declaración de visión circulando por diferentes vías (e-mails, boletín electrónico interno, reuniones, memoranda) en un lapso de tres meses. 5 afiches y 100 tacos (hojitas para anotaciones) con la declaración de la visión diseñados y distribuidos en un lapso de tres meses.
Resultado 2:	Conocimiento y acuerdo sobre la visión organizacional de Artevisión-USB.	Mayor integración y comprensión del futuro deseado para la Organización en los próximos 10 años. Mayor sinergia entre los equipos, departamentos y gerencias de Artevisión-USB en un lapso de 6 meses.

Sobre los talleres gerenciales de visualización sobre el futuro deseado, posible y compartido de la Fundación, se parte de la sugerencia de reunir, al menos, a cuatro miembros del Directorio debido a la dificultad percibida para congregar tantas veces en un año a todo el equipo completo. En cada reunión sería

conveniente designar a un responsable de tomar nota sobre lo discutido y de enviar por correo electrónico a todos los integrantes del Directorio y de Artevisión-USB la minuta correspondiente a cada reunión. De esta manera, se mantendría informado a toda la Organización sobre la dinámica y evolución de las actividades y permitiría el seguimiento de los acuerdos.

Se contempla la posibilidad de que en el proceso de construcción de la visión para Artevisión-USB se abran discusiones específicas para revisar la misión formal de la Organización y el grado de conocimiento que mostraron los miembros de la Fundación en torno a la misma, expuesto en el Diagnóstico Organizacional descrito en el Momento Explicativo del Plan Estratégico de Intervención Organizacional. Como ya se ha dicho en el apartado teórico del presente estudio, la visión viene a expresar la meta que se desea alcanzar en un lapso de 10 a 15 años, una imagen de futuro, pero para lograr ese estado deseado es preciso una clara definición de qué y quienes van a ejecutar acciones en el presente para alcanzar ese sueño compartido, y eso no es otra cosa que la misión organizacional (Senge, 1996; Sánchez y Camargo, 1997). “Una visión sin propósito, sin vocación, es sólo una buena idea” (Senge, 1996, p. 191).

Se considera que este proceso de elaborar una visión para Artevisión-USB podría realizarse en un total de cinco talleres gerenciales, bajo la coordinación general de la Dirección Ejecutiva (la cual previamente ya debería haberse preparado

en el manejo de técnicas para construir colectivamente una visión compartida).

Cada reunión tendría su Agenda específica:

Primera: -Introducción / Justificación (a cargo del Director Ejecutivo de la Fundación).

-Presentación de los resultados del Diagnóstico Organizacional (en láminas diseñadas por la diseñadora Gráfica Verónica Grüber, y mostradas en la reunión con la asistencia técnica de Ricardo Seoane, asistente de Ingeniería).

-Asignación de tareas para el próximo encuentro.

-Levantamiento de la minuta de la reunión (Ariana Abreu).

Segunda: -Discusión colectiva de las visiones individuales.

-Acuerdos básicos.

-Asignación de tareas para el próximo encuentro.

-Levantamiento de la minuta de la reunión (Ariana Abreu).

Tercera: -Continuación de la discusión colectiva de las visiones individuales sobre la base de los acuerdos previos.

-Acuerdos base para la redacción de la visión.

-Asignación de tareas para el próximo encuentro.

-Levantamiento de la minuta de la reunión (Ariana Abreu).

Cuarta: -Redacción preliminar de la visión.

-Asignación de tareas para el próximo encuentro.

-Realización de la minuta de la reunión (Ariana Abreu).

Quinta: -Redacción final de la declaración de la visión de Artevisión-USB.

-Incorporar, en la agenda de discusión del Consejo Directivo (CD) de la USB, la presentación de la visión redactada.

-Acuerdos básicos sobre las estrategias y mecanismos de divulgación de la visión a ser implementados.

-Realización de la minuta de la reunión (Ariana Abreu).

Es muy importante que se procure el logro del resultado de la estrategia en el tiempo planeado para ello, pero dada la complejidad del tema, es posible que deban programarse más reuniones de las planificadas, y en ese caso sería la Dirección Ejecutiva la encargada de reprogramar el calendario de encuentros. Esto se enmarca dentro de lo expuesto por Senge (1996, p. 275), quien afirma que los lapsos de tiempo contemplados para este tipo de ejercicios dependen mucho de cuán identificados se sientan los participantes con la discusión, y que “las visiones compartidas tardan en emerger” (Senge, 1996, p. 275).

Se considera que la implementación de los dos productos descritos para esta segunda estrategia, además de contribuir al conocimiento e internalización de la visión entre los miembros de la Organización, también mitigará progresivamente el clima de incertidumbre sobre el futuro percibido por varios miembros de la Fundación, haciendo que poco a poco prevalezca un sentido compartido de finalidad y direccionalidad a largo plazo. Asimismo, la declaración de la visión de Artevisión-USB, conjuntamente con el análisis de la misión ya existente, hará posible una mejor adecuación de los objetivos estratégicos que se deriven del Sistema de Dirección propuesto en la primera estrategia.

Se sugiere que ambas estrategias del Plan Estratégico de Intervención Organizacional se lleven a cabo de forma paralela y que los productos derivados de la primera sean utilizados en beneficio de la segunda. Adicionalmente, se recomienda que transcurridos los nueve meses de implementación del Plan, la

Dirección Ejecutiva de la Fundación solicite la colaboración de sus miembros para que respondan nuevamente el Instrumento de Seis Casillas de Weisbord, a fin de comparar los nuevos resultados con los obtenidos anteriormente en el primer Diagnóstico realizado a mediados de 2001. De esta manera, se podrá conocer si el cambio planeado propuesto ha sido exitoso. A este respecto, Porras (1988) plantea la siguiente reflexión:

“Quizás la empresa no se convierta en un sistema con éxito económico a causa de factores ambientales que se encuentran fuera de su control o de malas estrategias por parte de sus gerentes, pero dado el contexto de su situación, si los comportamientos individuales mejoran, igualmente el sistema tenderá a mejorar su desempeño” (pp. 39-40).

CÁLCULO DE COSTOS

Ante todo, es preciso decir que la fuente de financiamiento para todas las actividades es interna, debido al carácter de autogestión de la Fundación. Asimismo, se sugieren unidades y personas naturales que coordinen internamente las tareas que se desprenden de cada producto.

Se ha calculado que la inversión total requerida para la ejecución del Plan Estratégico de Intervención Organizacional para Artevisión-USB es de **3.917.951,76** bolívares, desagregados de la siguiente manera:

TABLA 9
Costos del Plan de Intervención

Concepto	Insumos	Valor unitario	Cantidad en horas	Costo Bs.	Responsable interno
PRIMERA ESTRATEGIA					
Una Dinámica de Grupo	Consultor externo por 1 día (psicólogo)	45.000	10	450.000,00	Dirección Ejecutiva y de Administración: Ariana Abreu y Maximiliano Elías
	Material de apoyo para 12 personas	5.000	-	60.000,00	
	Refrigerios (2)	35.000	-	70.000,00	
Sub Total 1				580.000,00	
2 Talleres sobre comunicación efectiva	Consultor externo (8 horas c/taller)	45.000	16	720.000,00	Departamento de Proyectos Especiales: Mayra Rincón
	Material de apoyo para 12 personas	5.000	-	60.000,00	
	Refrigerios (4)	35.000	-	140.000,00	
Sub Total 2				920.000,00	
Diseño e implementación de un Sistema de Dirección	Consultor externo por seis meses (incluye 2 reuniones preliminares y visitas semanales de seguimiento)	45.000	30	1.350.000,00	Dirección Ejecutiva: Alberto Medina
Sub Total 3				1.350.000,00	
TOTAL 1				2.850.000,00	
SEGUNDA ESTRATEGIA					
5 talleres gerenciales sobre visión	PC y video beam	-	-	-	Dirección Ejecutiva: Alberto Medina y Ariana Abreu
	Rotafolio	-	-	-	
	30 cartulinas de papel bond	2.000	60.000	60.000,00	Dpto. de Computación Gráfica e Ingeniería: Verónica Grüber y Ricardo Seoane
	20 libretas	3.000	60.000	60.000,00	
	Refrigerios (5)	40.000	200.000	200.000,00	
Sub Total 1				320.000,00	
Material impreso	5 afiches a color	29.000	-	145.000,00	Dpto. de Administración y Computación Gráfica: Ivonne Yajure y Verónica Grüber
	100 tacos de 500 hojas c/u	6.029,51	-	602.951,76	
Sub Total 2				747.951,76	
TOTAL 2				1.067.951,76	
TOTAL GENERAL				3.917.951,76	

Con base en los resultados del Diagnóstico Organizacional, en el que se observó que la Dirección Ejecutiva y la Gerencia de Administración son las principales responsables de las actividades propias de Recursos Humanos, se cree que estas dos unidades de la estructura, conjuntamente con el consultor externo (psicólogo), son las más idóneas para organizar la dinámica de grupo en la que se expresen los sentimientos que surgen de la interrelación laboral. Sin embargo, para no recargar al Director Ejecutivo con una tarea adicional a sus funciones cotidianas, se recomienda que sea su asistente quien lo supla en esta labor.

Al contrario de los talleres que bien pudiesen realizarse en los espacios de Artevisión-USB, la dinámica de grupo pudiera tener lugar en las áreas verdes de la Universidad Simón Bolívar, lo cual representaría una buena oportunidad para hacer actividades al aire libre, en un ambiente distinto al del trabajo.

Por su parte, la organización y realización de los talleres sobre comunicación organizacional efectiva recaería sobre un consultor externo experto en la materia, quien contará con el apoyo logístico del Departamento de Proyectos Especiales, el cual desde su creación, hace tres años, viene haciéndose cargo de todo lo relativo a las comunicaciones internas y externas de la Fundación a través de la figura de una Comunicadora Social (que en el presente estudio también ejerce el rol de consultora interna).

Con relación al diseño e implementación de un Sistema de Dirección, se sugiere la intervención de un consultor externo que trabaje coordinadamente con la Dirección Ejecutiva y la Gerencia de Administración de la Fundación en el lapso de seis meses establecido para esta actividad. Se contemplan, al menos, dos reuniones introductorias para definir las metas que se desean alcanzar con un sistema de este tipo y, posteriormente, un encuentro semanal para hacer seguimiento a los procesos que se estén implementando. Vale la pena destacar que Artevisión-USB tiene posibilidades de solicitar este servicio de consultoría externa tanto a la Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS) como al Parque Tecnológico Sartenejas (PTS), el cual tiene una consultora entre sus empresas incubadas en la Tecnópolis de la USB.

Pese a que, en la segunda estrategia, la realización de las jornadas de divulgación e internalización de la visión no representan costos adicionales para la Fundación, es preciso mencionar que éstas pudiesen estar a cargo de la Dirección Ejecutiva, que es la unidad coordinadora de los talleres gerenciales sobre visión y, en consecuencia, la que tendrá mayor conocimiento sobre el tema. Por su parte, los cinco afiches diseñados que contendrán la declaración de la visión de Artevisión-USB, pueden ser colocados en los siguientes lugares: Planta Baja (entrada a los camerinos), Dirección Ejecutiva, Gerencia de Administración, pasillo y cartelera del comedor. Los tacos para tomar nota tendrán impresa la visión en cada una de sus hojas y serán repartidos en todas las dependencias de la Organización.

Se piensa que una intervención como la planteada en el desarrollo del Momento Normativo, diseñada con base en las causas claves escogidas durante el Momento Explicativo, contribuirá a enfrentar los problemas seleccionados, incidiendo de manera positiva en la motivación del personal y en la vinculación de las diferentes unidades organizacionales, tal como lo contempla el Modelo Estratégico de Intervención y Fortalecimiento Organizacional de Sánchez y Camargo (1997).

Siguiendo con este Modelo, se analizan a continuación los aspectos que otorgan viabilidad al Plan.

Tercera Parte: Momento Estratégico

En esta tercera y última fase del Modelo Estratégico de Intervención Organizacional de Sánchez y Camargo (1997) se considera la existencia de otros actores y decisores que están involucrados en el proceso de intervención, quienes manejan capacidades y recursos que pueden favorecer u obstaculizar el desarrollo del Plan. También se estudia la posición que cada actor tiene con relación al Plan, así como sus propósitos e intereses, a fin de definir las estrategias que serán viables políticamente.

El análisis estratégico, según Carucci (1995), primero amerita de la identificación de los decisores que pueden contribuir o no al logro de los objetivos;

luego se precisa el tipo de recurso que cada uno controla (organizativos, de poder político, económico, de información...). También es importante un análisis de posiciones, a partir del cual se identifican aliados y oponentes al Plan. Para ello se recurre a los conceptos de Valor (el grado de importancia que un decisor le asigna a los problemas) e Interés (actitud de apoyo o rechazo que un decisor asume ante los problemas), denotándolos de la siguiente manera (Sánchez y Camargo, 1997):

Valor positivo (+):	Indica que para el decisor es importante que el Plan se ejecute.
Valor negativo (-):	Indica que para el decisor no es importante que el Plan se ejecute.
Alto Interés positivo (A+):	Fuerte apoyo al Plan porque favorece sus intereses y objetivos.
Medio Interés positivo (B+):	Débil apoyo al Plan.
Alto Interés Negativo (A-):	Fuerte oposición al Plan porque afecta directamente sus intereses.
Medio Interés Negativo (B-):	Débil oposición al Plan.
Indiferencia (0):	Bajo valor e interés ante el Plan.

Tras el análisis de posiciones, las autoras recomiendan determinar las estrategias “como forma de crearle viabilidad al Plan con respecto a los diferentes decisores” (Sánchez y Camargo, 1997, p. 83). Las líneas estratégicas básicas que plantean son: Cooptación (válida ante potenciales aliados, pero que aún no apoyan el Plan); Cooperación (ideal ante potenciales aliados que están dispuesto a sacrificar parte de sus intereses); y Oposición (válida ante potenciales oponentes cuyos intereses son distintos).

Al preguntarse cuáles decisores intervienen en la generación, mantenimiento o enfrentamiento de los problemas considerados en el presente Plan, qué recursos críticos controlan, qué valores e intereses tienen sobre los problemas y qué estrategias con relación a cada uno de ellos darán viabilidad al Plan, se obtiene el siguiente cuadro:

TABLA 10
Decisores que intervienen en el enfrentamiento de los problemas

Decisor	Recurso crítico que controla	Valor	Interés	Estrategia
Dirección Ejecutiva (D1): Alberto Medina y Ariana Abreu	-Organizativo -Informativo -Apoyo en la parte operativa de la dinámica de grupo -Control de gestión del Plan Estratégico de Intervención -Evaluación del Plan de Intervención Organizacional	+	A+	Cooperación
Gerencia de Administración y RR.HH (D2): Maximiliano Elías e Ivonne Yajure	-Económico -Informativo -Apoyo en la parte operativa de la dinámica de grupo	+	B-	Cooptación
Departamento de Proyectos Especiales (D3): Mayra Rincón	-Informativo -Desarrollo y aplicación del proceso de Intervención -Diseño y conducción de los talleres sobre comunicación organizacional efectiva	+	A+	Cooperación
Departamento de Ingeniería (D4): Fausto Alemán, Hanzel Martínez y Ricardo Seoane	-Informativo -Técnico -Apoyo en la parte operativa de las reuniones sobre visión y en los talleres sobre comunicación organizacional efectiva	+	A+	Cooperación
Departamento de Operaciones (D5): Fausto Alemán, Orlando Alemán,	-Informativo -Técnico	+	A+	Cooperación

Antonio Goncalves				
Departamento de Producción (D6): Miguel Hernández	-Informativo	+	A+	Cooperación
Departamento de Mercadeo (D7): Jhonny Rodríguez	-Informativo	+	A+	Cooperación
Departamento de Computación Gráfica (D7): Verónica Grüber	-Informativo -Apoyo en la parte operativa de las reuniones sobre visión y en los talleres sobre comunicación organizacional efectiva	+	A+	Cooperación
Departamento de Postproducción (D8): Richard Yajure	-Informativo	+	A+	Cooperación
Directorio (D9): Pedro Aso (Rector), Benjamín Scharifker (Vicerrector Administrativo), José Luis Palacios (Vicerrector Académico), José Manuel Aller (Secretario), Alberto Medina (Director Artevisión-USB), Maximiliano Elías (Gerente de Administración de Artevisión-USB), José Antonio Guevara y Jacques Braunstein (miembros externos), Pedro Paiva (representante del Consejo Directivo de la USB)	-Poder político -Toma de decisiones -Informativo	+	B+	Cooperación Cooptación y Oposición

Como se puede apreciar, la principal línea estratégica de los decisores involucrados con relación al Plan es la cooperación, ya que la mayoría de los miembros de Artevisión-USB son aliados y están dispuestos a sacrificar “parte de sus intereses en beneficio de objetivos comunes” (Sánchez y Camargo, 1997, p.

83). Sin embargo, a pesar de que la Gerencia de Administración y Recursos Humanos (D2) reconocería que es importante la ejecución del Plan, también diría que los recursos son muy limitados, así que los decisores D1 (Dirección Ejecutiva) y D3 (Departamento de Proyectos Especiales) tendrían que persuadir y convencer a D2 sobre la conveniencia de su apoyo económico para el desarrollo del Plan, hecho que incidiría positivamente en el cumplimiento de la misión de la Organización.

Esta estrategia de cooptación, e incluso la de oposición, también pudiese repetirse con algunos miembros del Directorio, quienes deben cumplir con las múltiples ocupaciones propias de los cargos que desempeñan y, en consecuencia, quizás demuestren alguna resistencia a participar en todas las reuniones planificadas en torno al tema de la visión.

EL CONTROL DEL PLAN

Tal como lo indican Sánchez y Camargo (1997), el control representa un proceso dinámico y permanente por medio del cual la gerencia mide los logros del Plan de Intervención Organizacional.

En el caso del Plan Estratégico de Intervención Organizacional propuesto para Artevisión-USB, se considera fundamental la conformación y compromiso del equipo responsable de llevar adelante las estrategias planteadas, el cual colaborará para que se ejecuten los objetivos previstos y supervisará constantemente en qué medida se están cumpliendo las metas establecidas en sus respectivas unidades.

Por su parte, el Director Ejecutivo, como principal líder de la Fundación, estimulará a todos los miembros de la Organización para que comprendan la importancia del Plan en marcha y será quien controle de forma general la ejecución física de las acciones formuladas; también se encargará de hacer seguimiento a todas las fases del Plan, actividad en la que contará con la ayuda del consultor externo. El control de la ejecución presupuestaria será responsabilidad de la Gerencia de Administración, la cual supervisará la asignación de recursos descrita en el cálculo de costos.

Finalmente, el control de la eficacia terminal, por el que se podrá determinar en qué medida se están logrando los resultados del Plan y solucionando los problemas diagnosticados, será evaluado mediante el instrumento de Seis Casillas de Weisbord (ver Anexo 1), el cual se volverá a distribuir entre los miembros de la Fundación una vez transcurridos los nueve meses de implementación del Plan, a fin de conocer en qué grado han variado sus conocimientos y percepciones con relación a los diferentes aspectos de Artevisión-USB que se exploran en dicho instrumento.

FACTORES QUE AFECTARÍAN LA EJECUCIÓN DEL PLAN

El Momento Estratégico del Modelo de Intervención Organizacional de Sánchez y Camargo (1997) incluye la revisión de otros factores que pueden condicionar la posibilidad de ejecutar el Plan. En el caso del Plan Estratégico de Intervención Organizacional que se propone para la Fundación Artevisión-USB, tales factores podrían estar referidos a:

- Empeoramiento de las restricciones económicas de la Organización, lo cual impediría que la Gerencia de Administración destine recursos para la viabilidad de las estrategias presentadas en el Plan.
- Cambio del Director Ejecutivo de la Fundación.
- Posible redimensionamiento de Artevisión-USB y su transformación en una productora del canal LaSimónTV.
- Resistencia al cambio.
- Poca constancia de la Fundación en la implementación y seguimiento del Plan propuesto.

Como punto final del Plan Estratégico de Intervención Organizacional propuesto para Artevisión-USB, se ofrece un cronograma que permite visualizar el tiempo en el que se ejecutarán las diferentes actividades propuestas en las dos estrategias planteadas:

**RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO
DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL
PARA ARTEVISIÓN-USB**

Marzo, 2004

Resumen Ejecutivo del Plan Estratégico de Intervención Organizacional para Artevisión-USB

PRESENTACIÓN

Durante el período 2001-2003 se realizaron en Artevisión-USB dos Diagnósticos Organizacionales que tuvieron como fin determinar las posibles brechas existentes entre el funcionamiento real y cotidiano de la Fundación y el desempeño esperado según lo establecido en sus documentos formales (normas, estatutos y planes).

Como resultado de ese proceso colectivo, y en el marco del Plan Estratégico de Intervención Organizacional diseñado para Artevisión-USB, se plantean dos estrategias de enfrentamiento de problemas que tienen como fin principal mejorar el desempeño de esta Fundación en un lapso de nueve meses. Éstas son:

1. Fortalecimiento de las capacidades de los integrantes de Artevisión-USB para la comunicación humana y organizacional efectivas.
2. Construcción participativa de la visión organizacional de Artevisión-USB.

OBJETIVO GENERAL

Implementar las estrategias de enfrentamiento de problemas propuestas en el Plan Estratégico de Intervención Organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Apoyar y acompañar metodológicamente a Artevisión-USB en:

- La declaración de su visión, así como la revisión y actualización de su misión y objetivos estratégicos.
- Los procesos de formulación de los diferentes planes que componen las estrategias planteadas.
- La consolidación de los productos y resultados formulados.
- La medición de los resultados obtenidos a partir de la implementación de las estrategias planteadas.

MODALIDAD DE DESARROLLO

Dado el perfil participativo que caracteriza al Modelo Estratégico de Intervención y Fortalecimiento Organizacional, a partir del cual se ha diseñado el presente Plan, se

exige la participación activa y creativa tanto de los niveles gerenciales como técnicos de Artevisión-USB para la implementación de las dos estrategias de enfrentamiento de problemas diseñadas.

Para ambas estrategias se propone la contratación de consultores externos, quienes servirán de facilitadores en las actividades sugeridas y trabajarán de manera conjunta con unidades y personas específicas de la Fundación.

ACTIVIDADES Y PRINCIPALES PRODUCTOS DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

Para el logro de las estrategias planteadas, se propone el desarrollo de las siguientes actividades:

1. Revisión exhaustiva de los resultados de los Diagnósticos realizados en el período 2001-2003.
2. Diseño y realización de una dinámica de grupo para conocer las percepciones y sentimientos de los integrantes de Artevisión-USB en asuntos de trabajo y relaciones.
3. Diseño y realización de dos talleres teórico-prácticos sobre comunicación organizacional efectiva.
4. Diseño e implementación de un Sistema de Dirección (planificación, seguimiento y evaluación).
5. Organización y realización de cinco talleres gerenciales de visualización sobre el futuro deseado y posible de la Fundación.
6. Diseño y distribución de material impreso que contenga la declaración de la visión de la Fundación.
7. Diseño y realización de jornadas de divulgación de la visión de la Fundación.

DURACIÓN

Para la ejecución de las actividades sugeridas se ha estimado una duración aproximada de nueve meses. Para tal fin, se ha elaborado el siguiente cronograma, el cual está abierto a los ajustes que sugiera la Gerencia de Artevisión-USB.

PROPUESTA ECONÓMICA

Se ha calculado que la inversión total requerida para la ejecución del Plan Estratégico de Intervención Organizacional para Artevisión-USB es de **3.917.951,76** bolívares, desagregados de la siguiente manera:

Concepto	Insumos	Valor unitario	Cantidad en horas	Costo Bs.	Responsable interno
PRIMERA ESTRATEGIA					
Una Dinámica de Grupo	Consultor externo por 1 día (psicólogo)	45.000	10	450.000,00	Dirección Ejecutiva y de Administración: Ariana Abreu y Maximiliano Elías
	Material de apoyo para 12 personas	5.000	-	60.000,00	
	Refrigerios (2)	35.000	-	70.000,00	
Sub Total 1				580.000,00	
2 Talleres sobre comunicación efectiva	Consultor externo (8 horas c/taller)	45.000	16	720.000,00	Departamento de Proyectos Especiales: Mayra Rincón
	Material de apoyo para 12 personas	5.000	-	60.000,00	
	Refrigerios (4)	35.000	-	140.000,00	
Sub Total 2				920.000,00	
Diseño e implementación de un Sistema de Dirección	Consultor externo por seis meses (incluye 2 reuniones preliminares y visitas semanales de seguimiento)	45.000	30	1.350.000,00	Dirección Ejecutiva: Alberto Medina
Sub Total 3				1.350.000,00	
TOTAL 1				2.850.000,00	
SEGUNDA ESTRATEGIA					
5 talleres gerenciales sobre visión	PC y video beam	-	-	-	Dirección Ejecutiva: Alberto Medina y Ariana Abreu
	Rotafolio	-	-	-	
	30 cartulinas de papel bond	2.000	60.000	60.000,00	Dpto. de Computación Gráfica e Ingeniería: Verónica Grüber y Ricardo Seoane
	20 libretas	3.000	60.000	60.000,00	
	Refrigerios (5)	40.000	200.000	200.000,00	
Sub Total 1				320.000,00	
Material impreso	5 afiches a color	29.000	-	145.000,00	Dpto. de Administración y Computación Gráfica: Ivonne Yajure y Verónica Grüber
	100 tacos de 500 hojas c/u	6.029,51	-	602.951,76	
Sub Total 2				747.951,76	
TOTAL 2				1.067.951,76	
TOTAL GENERAL				3.917.951,76	

TABLA 11

Cronograma de actividades del Plan Estratégico de Intervención Organizacional

Proyecto: Diseño de un Plan Estratégico de Intervención Organizacional para Artevisión-USB
 Lugar: Caracas Responsable: Artevisión-USB Fecha: Marzo de 2004

AÑO	Mes	2004							2005		
		MAYO	JUNIO	JULIO	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEBR.
Actividad											
Dinámica de grupo	8										
*Mejor desempeño organizacional											
1º sesión del taller sobre comunicación efectiva	22										
2º sesión del taller sobre comunicación efectiva	29										
*Mayor sinergia entre los equipos de ARTV											
1º reunión para diseñar el Sistema de Dirección			3								
2º reunión para diseñar el Sistema de Dirección			10								
*Diseño e implementación del Stma. de Dirección											
1º taller gerencial sobre visión			18								
2º taller gerencial sobre visión				9							
3º taller gerencial sobre visión				23							
4º taller gerencial sobre visión					13						
5º taller gerencial sobre visión					27						
*Visión concertada y redactada											
Diseño e impresión de material sobre visión						6-15					
Material impreso diseñado y distribuido											
Jornadas de divulgación e internalización											
*Mayor sinergia entre equipos, dptos. y gerencias											

* Resultados que se esperan de las actividades

CONCLUSIONES

Por medio del Plan Estratégico de Intervención Organizacional desarrollado se logró, en primera instancia, determinar las brechas existentes entre el funcionamiento real y cotidiano de la Fundación y el desempeño esperado según lo establecido en sus documentos formales (normas, estatutos y planes). A partir de esa información, se detectó una serie de problemas organizacionales que afectan el desempeño actual de Artevisión-USB; pero dada la imposibilidad de enfrentarlos todos por causa, entre otras cosas, de la escasez de recursos, se aplicaron varias técnicas de jerarquización de problemas para establecer cuáles serían abordados a través de estrategias de enfrentamiento de problemas.

Entre los aspectos más relevantes del Diagnóstico Organizacional realizado, se concluyó que no existe una declaración explícita de la visión de Artevisión-USB. Por otro lado, los miembros de la Fundación mostraron conocimiento de la misión de la Organización; sin embargo, pocas personas mencionaron los aspectos referidos a la producción radial y multimedia, lo cual puede estar reflejando el poco conocimiento en torno a la ampliación de los objetivos que la Fundación ha implementado en los últimos cinco años para expandir su campo de acción. Adicionalmente, resultaría positivo para la Organización estudiar de qué manera ha

afectado la incorporación del canal LaSimónTV dentro de su funcionamiento habitual, dado que muchas personas asumieron que esta estación de televisión de la Universidad Simón Bolívar ya forma parte de la misión actual de Artevisión-USB.

Al evaluar los aspectos relacionados con los mecanismos útiles, se percibió una preocupación generalizada en torno a la escasa formalidad relativa a sistemas de comunicación, planificación, seguimiento de las tareas y control de la ejecución, así como a la poca sinergia entre los equipos de trabajo. En cuanto al sistema de recompensas, se pudo conocer la necesidad que tienen los miembros de Artevisión-USB de ser evaluados en los lapsos de tiempo previstos en la normativa y de recibir recompensas distintas a las monetarias que reconozcan el esfuerzo desempeñado por los empleados para cumplir con las metas previstas.

Los procesos de la Fundación correspondientes a Recursos Humanos resultaron un poco limitados, debido a que están diluidos entre la Dirección Ejecutiva y la Gerencia de Administración; a que en los últimos años se ha dado escaso uso a la norma de capacitación; y a la baja posibilidad que tienen los empleados de desarrollo profesional y salarial. Estos últimos dos factores obedecen a la escasez de recursos económicos destinados para estos fines. En torno al tema de liderazgo, se consideró importante que los empleados no relacionaran este rol únicamente con el Director Ejecutivo de la Fundación, sino que también internalizaran que cada uno de ellos puede ser líder en su área respectiva.

Se consideró que los problemas con alto valor, mayor relación con la misión y resultados, alto costo de postergación y con grandes posibilidades de enfrentar eran la “Heterogeneidad de percepciones en torno a la visión de Artevisión” y los “Deficientes mecanismos internos de comunicación formal en Artevisión-USB para diseñar, asignar y hacer seguimiento a tareas, actividades, metas y/o proyectos y para expresar sentimientos que surgen de la interrelación laboral”.

Finalmente, las estrategias diseñadas para abordar los problemas señalados fueron el “Fortalecimiento de las capacidades de los integrantes de Artevisión-USB para la comunicación humana y organizacional efectivas” y la “Construcción participativa de la visión organizacional de Artevisión-USB”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acta Constitutiva de la Fundación para el Desarrollo del Arte Audiovisual, Artevisión-USB (1998).

Bennis, W. y cols. (1973). ***Serie Desarrollo Organizacional***. México: Fondo Educativo Interamericano.

Bolman, L. y Deal, T. (1995). ***Organización y Liderazgo. El arte de la decisión***. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.

Bozeman, B. (1998). ***Todas las organizaciones son públicas. Tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas***. México: Fondo de Cultura Económico.

Burke, W. (1983). Desarrollo Organizacional. En Michael, S. ED. ***Técnicas para el cambio organizacional***. México: McGraw-Hill.

Burke, W. (1988). ***Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo***. México: Ed. Addison Wesley Iberoamericana. Serie de Desarrollo Organizacional.

Camargo, M. y Sánchez, Y. (1995). Desarrollo Organizacional: Una estrategia de cambio para la gerencia social. ***Serie Lecturas***, Nº 14, 7-15. CIDEGS.

Carucci, F. (1995). ***Planificación Estratégica por Problemas: un enfoque participativo***. Caracas: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS).

Carucci, F. (1999). ***Elementos de Gerencia Local***. Caracas: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS) y Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (30 de diciembre 1999).

Documento de actualización sobre la Fundación para el Desarrollo del Arte Audiovisual, Artevisión-USB (2001).

Etkin, J. (2000). **Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones**. Buenos Aires: Prentice Hall.

French, W. y Bell, C. (1996). **Desarrollo Organizacional**. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la organización. México: Prentice-Hall, 5ª ed.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (1998). **Gestión de Recursos Humanos**. Madrid: Prentice Hall.

Granell, E. (1997). **El Perfil del Gerente Social**. Caracas: Fundación Escuela de Gerencia Social.

Guízar, R. (1999). **Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones**. México: McGraw-Hill.

Hall, R. (1980). **Organizaciones. Estructuras y Procesos**. México: Prentice Hall.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). **Metodología de la Investigación**. México: McGraw-Hill Interamericana de México.

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988). **Administración en las organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias**. México: McGraw-Hill.

Kliksberg, B. (1999). ¿Cómo modernizar el Estado y formar los gerentes sociales necesarios? Algunas sugerencias para la acción. Ed. Losada, C. **¿De Burócratas a Gerentes? Las Ciencias de la Gestión Aplicada a la Administración del Estado**. Banco Interamericano de Desarrollo.

Koontz, H. y Weihrich, H (1993). La Departamentalización. En **Teoría de las Organizaciones**. Volumen 1. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.

León, O. y Montero, I. (2003). **Métodos de Investigación en Psicología y Educación**. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G. y Carden, F. (2001). **Mejorando el desempeño de las organizaciones**. Método de autoevaluación. Editorial Tecnológica de Costa Rica y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (Canadá).

Matus, C. (1987). **Política, Planificación y Gobierno**. ILPES.

Matus, C. (1992). **El Líder sin Estado Mayor**. Fundación Altadir.

Matus, C. (2000). **Teoría del Juego Social**. Caracas: Fondo editorial Altadir.

Mintzberg, H. (s.f.). La alta dirección: mitos y realidades. **Revista Harvard**. Mimeo.

Porras, J. (1988). **Análisis de Flujos. Método para diagnosticar y administrar el cambio organizacional**. Estados Unidos: Serie de DO, Addison-wesley Iberoamericana.

Sánchez, Y. y Camargo, M. (1997). **Desarrollo Organizacional. Un enfoque integral para el desempeño en salud reproductiva**. Trabajo no publicado. Organización Panamericana de la Salud, Organización Mundial de la Salud y Fondo de Población de las Naciones Unidas.

Senge, P. (1996). **La Quinta Disciplina**. Barcelona: Ed. Juan Granica.

Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. México: International Thomson Editores.

Tríptico informativo de la Fundación para el Desarrollo del Arte Audiovisual de la Universidad Simón Bolívar (s.f.)

Weisbord, M. (1989). **Organizational Diagnosis: A workbook of theory and practice**. USA: Addison-Wesley Publishing Company.

ANEXO 1

Instrumento Diagnóstico

ANEXO 2

Instrumento de validación

ANEXO 3

Comunicación del Director Ejecutivo

ANEXO 4

Organigrama de Artevisión-USB

ANEXO 5

Modelo de evaluación de Artevisión-USB

ANEXO 6

**Instrumento de jerarquización de los problemas
según su valoración**

ANEXO 7

Matriz causa-causa del problema 1

ANEXO 8

Matriz causa-causa del problema 2

ANEXO 9

**Presupuestos recibidos para la impresión
de 5 afiches y 500 tacos**

APÉNDICE

Instrucciones

Dedica unos minutos a contestar las siguientes preguntas. Tus respuestas servirán de base para conocer la situación organizacional de la Fundación Artevisión-USB. Las mismas son confidenciales y serán utilizadas con estrictos fines académicos. De antemano, gracias por tu colaboración.

1. ¿Cuál es la razón de ser de Artevisión-USB?, es decir, ¿para qué existe?

2. ¿Conoces sus objetivos fundamentales?

Sí _____ No _____

Si tu respuesta es afirmativa, nombra tres en orden de prioridad

3. ¿Qué está ocurriendo en el ambiente externo que está teniendo impacto en la organización?

4. ¿Qué problemas tiene actualmente la organización para responder a la situación anterior y cómo hace para

enfrentar lo que ocurre en el ambiente externo?

5. Describe o dibuja el organigrama de la organización. ¿Los componentes de la organización funcionan de acuerdo con la estructura establecida?

6. ¿A qué unidad de la estructura descrita o dibujada perteneces? ¿Desde hace cuánto tiempo? Describe qué resultados se esperan de tu unidad

7. ¿La estructura de Artevisión-USB ayuda/obstaculiza a lograr sus metas y objetivos?

Sí _____ No _____ ¿Por qué?

8. Enumere los sistemas que la organización usa para planear y diseminar información

9. ¿Cada cuánto tiempo se reúne tu unidad con la gerencia y/o con las demás unidades? ¿Crees que es suficiente? (si la respuesta es negativa explica por qué)

10. ¿Qué información crítica (clave) se requiere y que actualmente no la reciben quienes deben?

11. ¿Cómo ves los sistemas de presupuesto y planeamiento a largo plazo?

12. ¿Cuáles son las capacidades claves de la organización?(¿qué es lo que mejor sabemos hacer?)

13. ¿Son esas capacidades las necesarias para favorecer el logro de la misión organizacional?

14. ¿Cuáles aspectos consideras clave para el adecuado diseño y ejecución de los objetivos?

15. ¿Aceptan y buscan avances tecnológicos los miembros de la organización?
Sí _____ No _____

16. Describe la norma de recompensa de la organización

17. ¿Cómo sabe la organización si su sistema de compensación es internamente equitativo y externamente competitivo?

18. ¿Qué criterios usa la gerencia para evaluar actuación? ¿Estás de acuerdo con ellos? ¿Por qué?

19. ¿Qué recompensas pueden esperar los empleados por logros exitosos?

20. ¿Cuál es la norma de recursos humanos de la organización? (selección, empleo, capacitación, desarrollo, promoción) ¿Crees que se recluta la clase correcta de gente?

21. ¿Qué hace que la gente se quede/abandone la organización?

22. ¿Cuál es el estilo gerencial dominante de la organización? (democrático, autoritario, liberal...)

23. ¿Cómo ayuda/obstaculiza ese estilo el logro de las metas de la organización?

24. ¿Estás de acuerdo con los valores gerenciales de la organización? Si es no, ¿cuáles deberían ser?

NOMBRE:

CARGO:

	PREGUNTA	PUNTOS (de 0 a 5)	Valor	Puntos
Conocimiento del Trabajo	1	5	3	15
Responsabilidad hacia el Trabajo	2	5	3	15
Calidad del Trabajo	3	5	3	15
Cantidad del Trabajo	4	4	2	8
Asistencia, Puntualidad y Permanencia	5	4	3	12
Actitud hacia los bienes de la Fundación	6	5	2	10
Trabajo en Equipo	7	5	3	15
Iniciativa	8	4	2	8
Comunicación	9	5	3	15
Disposición al Aprendizaje	10	4	2	8

TOTAL			26	121
%				93.1

Fuente: Gerencia de Administración

La puntuación final de esta evaluación parte primero de la multiplicación de los puntos (percepción del evaluador con relación al comportamiento de los empleados en cada uno de los ítems. Va de 0 a 5, siendo 5 el mayor) por el valor de cada ítem con relación al cargo que ocupa el empleado (su escala va de 0 a 3, siendo 3 el mayor). Posteriormente, se hace una sumatoria de todos los puntos productos de la multiplicación, obteniéndose el total de puntos acumulados por el encuestado, el cual llamaremos A. También se suman los valores de todos los ítems (B) y este resultado es multiplicado por el mayor número colocado en la escala de puntos (C) obtenido por el sujeto, consiguiéndose un valor D. Finalmente, A se divide entre D y se logra un resultado E que es multiplicado por cien para obtener el porcentaje definitivo de la evaluación de desempeño (X).

A = Sumatoria total de puntos

B = Sumatoria de valores

D = B * C

E = A / D

X = 100 * E

Problema: Deficientes mecanismos internos de comunicación formal en Artevisión-USB para diseñar, asignar y hacer seguimiento a tareas, actividades, metas y/o proyectos y para expresar sentimientos que surgen de la interrelación laboral.

Causas	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	Suma Activa	Índice de Actividad
C1	X	2	3	3	0	0	2	10	0.90
C2	3	X	3	3	2	2	3	16	2.67
C3	1	1	X	3	1	0	2	8	0.5
C4	2	0	3	X	0	1	2	8	0.53
C5	3	1	3	3	X	2	2	14	4.67
C6	2	1	2	1	0	X	2	8	1.14
C7	0	1	2	2	0	2	X	7	0.54
Suma Pasiva	11	6	16	15	3	7	13	X	-

Problema: Percepciones heterogéneas con relación al futuro o estado deseado de la Organización

Causas	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	Suma Activa	Índice de Actividad
C1	X	2	1	3	0	0	1	2	1	0	10	1
C2	1	X	2	2	0	1	2	2	2	0	12	0.63
C3	2	3	X	1	0	3	3	3	2	0	17	1.42
C4	1	3	2	X	0	0	1	2	0	0	9	0.53
C5	2	0	0	0	X	0	0	0	0	0	2	0
C6	1	2	3	2	0	X	1	1	1	0	11	1.57
C7	2	3	1	2	0	3	X	3	2	0	16	1.78
C8	1	3	2	2	0	0	1	X	3	0	12	0.67
C9	0	1	0	2	0	0	0	2	X	0	5	0.38
C10	0	2	1	3	0	0	0	3	2	X	11	0
Suma Pasiva	10	19	12	17	0	7	9	18	13	0	X	-

Criterio	Valor	Relación con misión y resultados	Posibilidad de enfrentarlo	Costo de postergación	Selección Sí/No
Problema					
Escasez de técnicas publicitarias y de mercadeo enfocadas a los productos y servicios de la Fundación	A	M	A	A	Sí
Falta de comunicación entre los equipos de trabajo	A	M	A	M	Sí
Poca concentración de la gerencia en cada proyecto de la Fundación	M	M	B	M	No
Heterogeneidad de percepciones en torno a una misión organizacional	A	A	A	A	Sí
Bajos sueldos dentro de una escala salarial desproporcionada e injusta	A	B	B	M	No
Bajo sistema de planeamiento a largo plazo	M	M	M	M	No
Incumplimiento de los compromisos contractuales (programas de desarrollo profesional)	M	B	B	M	No
Falta de inversión en la compra de equipos audiovisuales de todo tipo	A	A	B	A	Sí
Desmotivación generalizada en todos los niveles de la organización	A	A	M	A	Sí
Abuso de poder	M	B	B	M	No
Inadecuada política de selección de personal (contratación de personal no calificado)	A	A	B	M	No
Poca comprensión del significado y valor que tiene Artevisión-USB al haber logrado sostenerse con relativo éxito en estos años de crisis	B	B	M	M	No

Escala de valoración: A (Alto), M (Medio), B (Bajo)