# Intervención Diagnóstica del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela

Autor

Lic. José A. Brito R.

C.I.: 6.707.412

Caracas, Junio del 2.001

## INDICE

INTRODUCCIÓN 1
CAPITULO 1
PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN4
CAPITULO 2
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN6
2.1 Objetivo General
2.2 Objetivos Específicos
2.3 Alcance
2.4 Justificación e Importancia
CAPITULO 3 8
MARCO TEÓRICO8
3.1 Teorías de la Organización
3.1.1 Teoría de la organización que enfatizan la racionalidad
3.2 Teoría de Sistemas
3.3 Desarrollo Organizacional
3.3.1Definiendo el cambio
3.4 Modelo de Desarrollo Organizacional
3.5 Fases del Desarrollo Organizacional
3.6 Intervención Diagnóstica
3.7 Clima Organizacional

3.8 Dimensiones del Clima Organizacional       33         3.8.1 Comunicación       34         3.8.2 Estructura de la Organización       36         3.8.3 Ambiente de Trabajo       37         3.8.4 Motivación y Satisfacción       38         3.8.5 Liderazgo       40         CAPITULO 4         MARCO METODOLÓGICO       42         4.1 Fase de Entrada       42         4.2 Fase de Contratación       43         4.2.1 Objetivo       43         4.2.2 Alcance       43         4.2.3 Actividades ejecutadas       43         4.2.4 Duración del trabajo y honorarios profesionales       44         4.3 Fase de Intervención Diagnóstica       44         4.3.1 Definición de los factores a considerar dentro del Clima       0rganizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela       44         4.3.2 Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente       45         4.3.3 Aplicación del instrumento a la población seleccionada       47         4.3.4 Tabulación y análisis de los datos obtenidos       48         4.3.5 Presentación del instrumento a la población seleccionada       47         4.3.4 Tabulación y análisis de los datos obtenidos       50         5.1 Resultados del Proceso de Aplicación de	3.8 Método para la Evaluación del Clima Organizacional	31
3.8.2 Estructura de la Organización       36         3.8.3 Ambiente de Trabajo       37         3.8.4 Motivación y Satisfacción       38         3.8.5 Liderazgo       40         CAPITULO 4       42         MARCO METODOLÓGICO       42         4.1 Fase de Entrada       42         4.2 Fase de Contratación       43         4.2.1 Objetivo       43         4.2.2 Alcance       43         4.2.3 Actividades ejecutadas       43         4.2.4 Duración del trabajo y honorarios profesionales       44         4.3 Fase de Intervención Diagnóstica       44         4.3 Fase de Intervención del sactores a considerar dentro del Clima       Organizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela       44         4.3.2 Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente       45         4.3.3 Aplicación del instrumento a la población seleccionada       47         4.3.4 Tabulación y análisis de los datos obtenidos       48         4.5 Fase de Retroalimentación       48         4.5- Fase de Retroalimentación       50         5.1 Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento       50         5.2 Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento       54         5.3 Administración       55	3.8 Dimensiones del Clima Organizacional	33
3.8.2 Estructura de la Organización       36         3.8.3 Ambiente de Trabajo       37         3.8.4 Motivación y Satisfacción       38         3.8.5 Liderazgo       40         CAPITULO 4       42         MARCO METODOLÓGICO       42         4.1 Fase de Entrada       42         4.2 Fase de Contratación       43         4.2.1 Objetivo       43         4.2.2 Alcance       43         4.2.3 Actividades ejecutadas       43         4.2.4 Duración del trabajo y honorarios profesionales       44         4.3 Fase de Intervención Diagnóstica       44         4.3 Pase de Intervención Diagnóstica       44         4.3.1 Definición de los factores a considerar dentro del Clima       44         Organizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela       44         4.3.2 Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente       45         4.3.3 Aplicación del instrumento a la población seleccionada       47         4.3.4 Tabulación y análisis de los datos obtenidos       48         4.3.5 Presentación del los resultados al cliente       48         4.5- Fase de Retroalimentación       48         CAPITULO 5       50         5.1 Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento	3.8.1 Comunicación	34
3.8.3 Ambiente de Trabajo       37         3.8.4 Motivación y Satisfacción       38         3.8.5 Liderazgo       40         CAPITULO 4       42         MARCO METODOLÓGICO       42         4.1 Fase de Entrada       42         4.2 Fase de Contratación       43         4.2.1 Objetivo       43         4.2.2 Alcance       43         4.2.3 Actividades ejecutadas       43         4.2.5 Aclaratoria       44         4.3 Fase de Intervención Diagnóstica       44         4.3 Fase de Intervención Diagnóstica       44         4.3 Persentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente       45         4.3.3 Aplicación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente       45         4.3.3 Aplicación del instrumento a la población seleccionada       47         4.3.4 Tabulación y análisis de los datos obtenidos       48         4.5 Fase de Retroalimentación       48         CAPITULO 5       50         S.1 Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento       50         5.2 Análisis del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela       52         5.3 Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento       54         5.3.1 Administración       55     <		
3.8.4 Motivación y Satisfacción       38         3.8.5 Liderazgo       40         CAPITULO 4       42         MARCO METODOLÓGICO       42         4.1 Fase de Entrada       42         4.2. Fase de Contratación       43         4.2.1. Objetivo       43         4.2.2. Alcance       43         4.2.3. Actividades ejecutadas       43         4.2.4. Duración del trabajo y honorarios profesionales       44         4.3. Fase de Intervención Diagnóstica       44         4.3. Fase de Intervención Diagnóstica       44         4.3. Pesentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente       43         4.3. Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente       45         4.3. A. Tabulación y análisis de los datos obtenidos       48         4.3. Fase de Retroalimentación       48         4.5. Fase de Retroalimentación       48         4.5. Fase de Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento       50         5.1. Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento       50         5.2. Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento       54         5.3. Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento       54         5.3. Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento       54 <td></td> <td></td>		
3.8.5 Liderazgo       40         CAPITULO 4       42         MARCO METODOLÓGICO       42         4.1 Fase de Entrada       42         4.2 Fase de Contratación       43         4.2.1 Objetivo       43         4.2.2 Alcance       43         4.2.3 Actividades ejecutadas       43         4.2.4 Duración del trabajo y honorarios profesionales       44         4.3 Fase de Intervención Diagnóstica       44         4.3 Fase de Intervención Diagnóstica       44         4.3.1 Definición de los factores a considerar dentro del Clima       Organizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela       44         4.3.2 Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente       45         4.3.3 Aplicación del instrumento a la población seleccionada       47         4.3.4 Tabulación y análisis de los datos obtenidos       48         4.3.5 Presentación de los resultados al cliente       48         4.5- Fase de Retroalimentación       48         4.5- Fase de Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento       50         5.1 Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento       50         5.2 Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento       54         5.3.1 Administración       55         5.3.2		
CAPITULO 4       42         MARCO METODOLÓGICO       42         4.1 Fase de Entrada       42         4.2 Fase de Contratación       43         4.2.1- Objetivo       43         4.2.2- Alcance       43         4.2.3- Actividades ejecutadas       43         4.2.4- Duración del trabajo y honorarios profesionales       44         4.3 Fase de Intervención Diagnóstica       44         4.3.1- Definición de los factores a considerar dentro del Clima       0rganizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela       44         4.3.2- Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente       45         4.3.3- Aplicación del instrumento a la población seleccionada       47         4.3.4- Tabulación y análisis de los datos obtenidos       48         4.3.5- Presentación de los resultados al cliente       48         4.5- Fase de Retroalimentación       48         CAPITULO 5       50         ANÁLISIS DE RESULTADOS       50         5.1 Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento       50         5.2 Análisis del Olima Organizacional de Unisys de Venezuela       52         5.3 Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento       54         5.3.1 Administración       55         5.3.2 Global Network Services (GNS) <td></td> <td></td>		
MARCO METODOLÓGICO       42         4.1 Fase de Entrada       42         4.2. Fase de Contratación       43         4.2.1 Objetivo       43         4.2.2 Alcance       43         4.2.3 Actividades ejecutadas       43         4.2.4 Duración del trabajo y honorarios profesionales       44         4.3 Fase de Intervención Diagnóstica       44         4.3.1 Definición de los factores a considerar dentro del Clima       Organizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela       44         4.3.2 Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente       45         4.3.3 Aplicación del instrumento a la población seleccionada       47         4.3.4 Tabulación y análisis de los datos obtenidos       48         4.5- Fase de Retroalimentación       48         4.5- Fase de Retroalimentación       48         CAPITULO 5       50         5.1 Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento       50         5.2 Análisis del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela       52         5.3 Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento       54         5.3.1 Administración       55         5.3.2 Global Network Services (GNS)       58		
4.1 Fase de Entrada       42         4.2 Fase de Contratación       43         4.2.1 Objetivo       43         4.2.2 Alcance       43         4.2.3 Actividades ejecutadas       43         4.2.4 Duración del trabajo y honorarios profesionales       44         4.2.5 Aclaratoria       44         4.3.1 Definición de los factores a considerar dentro del Clima       44         Organizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela       44         4.3.2 Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente       45         4.3.3 Aplicación del instrumento a la población seleccionada       47         4.3.4 Tabulación y análisis de los datos obtenidos       48         4.5- Fase de Retroalimentación       48         4.5- Fase de Retroalimentación       48         CAPITULO 5       50         5.1 Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento       50         5.2 Análisis del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela       52         5.3 Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento       54         5.3.1 Administración       55         5.3.2 Global Network Services (GNS)       58		
4.2.1 - Fase de Contratación       43         4.2.1 - Objetivo       43         4.2.2 - Alcance       43         4.2.3 - Actividades ejecutadas       43         4.2.4 - Duración del trabajo y honorarios profesionales       44         4.2.5 - Aclaratoria       44         4.3.1 - Definición de los factores a considerar dentro del Clima       Organizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela       44         4.3.2 - Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente       45         4.3.3 - Aplicación del instrumento a la población seleccionada       47         4.3.4 - Tabulación y análisis de los datos obtenidos       48         4.3.5 - Presentación de los resultados al cliente       48         4.5 - Fase de Retroalimentación       48         CAPITULO 5       50         5.1 - Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento       50         5.2 - Análisis del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela       52         5.3 - Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento       54         5.3.1 - Administración       55         5.3.2 - Global Network Services (GNS)       58		
4.2.1 Objetivo       43         4.2.2 Alcance       43         4.2.3 Actividades ejecutadas       43         4.2.4 Duración del trabajo y honorarios profesionales       44         4.2.5 Aclaratoria       44         4.3 Fase de Intervención Diagnóstica       44         4.3.1 Definición de los factores a considerar dentro del Clima       43         Organizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela       44         4.3.2 Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente       45         4.3.3 Aplicación del instrumento a la población seleccionada       47         4.3.4 Tabulación y análisis de los datos obtenidos       48         4.5 Presentación de los resultados al cliente       48         4.5 Fase de Retroalimentación       48         CAPITULO 5       50         5.1 Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento       50         5.2 Análisis del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela       52         5.3 Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento       54         5.3.1 Administración       55         5.3.2 Global Network Services (GNS)       58	4.1 Fase de Entrada	42
4.2.2 Alcance       43         4.2.3 Actividades ejecutadas       43         4.2.4 Duración del trabajo y honorarios profesionales       44         4.2.5 Aclaratoria       44         4.3 Fase de Intervención Diagnóstica       44         4.3.1 Definición de los factores a considerar dentro del Clima       45         Organizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela       44         4.3.2 Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente       45         4.3.3 Aplicación del instrumento a la población seleccionada       47         4.3.4 Tabulación y análisis de los datos obtenidos       48         4.5 Presentación de los resultados al cliente       48         4.5- Fase de Retroalimentación       48         CAPITULO 5       50         5.1 Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento       50         5.2 Análisis del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela       52         5.3 Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento       54         5.3.1 Administración       55         5.3.2 Global Network Services (GNS)       58	4.2 Fase de Contratación	43
4.2.2 Alcance       43         4.2.3 Actividades ejecutadas       43         4.2.4 Duración del trabajo y honorarios profesionales       44         4.2.5 Aclaratoria       44         4.3 Fase de Intervención Diagnóstica       44         4.3.1 Definición de los factores a considerar dentro del Clima       45         Organizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela       44         4.3.2 Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente       45         4.3.3 Aplicación del instrumento a la población seleccionada       47         4.3.4 Tabulación y análisis de los datos obtenidos       48         4.5 Presentación de los resultados al cliente       48         4.5- Fase de Retroalimentación       48         CAPITULO 5       50         5.1 Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento       50         5.2 Análisis del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela       52         5.3 Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento       54         5.3.1 Administración       55         5.3.2 Global Network Services (GNS)       58	4.2.1 Objetivo	43
4.2.3 Actividades ejecutadas       43         4.2.4 Duración del trabajo y honorarios profesionales       44         4.2.5 Aclaratoria       44         4.3 Fase de Intervención Diagnóstica       44         4.3.1 Definición de los factores a considerar dentro del Clima       45         Organizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela       44         4.3.2 Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente       45         4.3.3 Aplicación del instrumento a la población seleccionada       47         4.3.4 Tabulación y análisis de los datos obtenidos       48         4.3.5 Presentación de los resultados al cliente       48         4.5- Fase de Retroalimentación       48         CAPITULO 5       50         5.1 Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento       50         5.2 Análisis del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela       52         5.3 Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento       54         5.3.1 Administración       55         5.3.2 Global Network Services (GNS)       58		
4.2.4 Duración del trabajo y honorarios profesionales       44         4.2.5 Aclaratoria       44         4.3 Fase de Intervención Diagnóstica       44         4.3.1 Definición de los factores a considerar dentro del Clima       44         Organizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela       44         4.3.2 Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente       45         4.3.3 Aplicación del instrumento a la población seleccionada       47         4.3.4 Tabulación y análisis de los datos obtenidos       48         4.3.5 Presentación de los resultados al cliente       48         4.5- Fase de Retroalimentación       48         CAPITULO 5       50         5.1 Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento       50         5.2 Análisis del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela       52         5.3 Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento       54         5.3.2 Global Network Services (GNS)       58		
4.2.5 Aclaratoria       44         4.3 Fase de Intervención Diagnóstica       44         4.3.1 Definición de los factores a considerar dentro del Clima       44         Organizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela       44         4.3.2 Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente       45         4.3.3 Aplicación del instrumento a la población seleccionada       47         4.3.4 Tabulación y análisis de los datos obtenidos       48         4.3.5 Presentación de los resultados al cliente       48         4.5- Fase de Retroalimentación       48         CAPITULO 5       50         5.1 Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento       50         5.2 Análisis del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela       52         5.3 Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento       54         5.3.1 Administración       55         5.3.2 Global Network Services (GNS)       58		
4.3.1 Definición de los factores a considerar dentro del Clima Organizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela	4.2.5 Aclaratoria	44
Organizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela	4.3 Fase de Intervención Diagnóstica	44
4.3.2 Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente.       45         4.3.3 Aplicación del instrumento a la población seleccionada.       47         4.3.4 Tabulación y análisis de los datos obtenidos.       48         4.3.5 Presentación de los resultados al cliente.       48         4.5- Fase de Retroalimentación.       48         CAPITULO 5       50         ANÁLISIS DE RESULTADOS.       50         5.1 Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento.       50         5.2 Análisis del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela.       52         5.3 Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento.       54         5.3.1 Administración       55         5.3.2 Global Network Services (GNS)       58	4.3.1 Definición de los factores a considerar dentro del Clima	
cliente	Organizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela	44 del
4.3.3 Aplicación del instrumento a la población seleccionada.       47         4.3.4 Tabulación y análisis de los datos obtenidos.       48         4.3.5 Presentación de los resultados al cliente.       48         4.5- Fase de Retroalimentación.       48         CAPITULO 5.       50         ANÁLISIS DE RESULTADOS.       50         5.1 Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento.       50         5.2 Análisis del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela.       52         5.3 Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento.       54         5.3.1 Administración       55         5.3.2 Global Network Services (GNS)       58		
4.3.4 Tabulación y análisis de los datos obtenidos		
4.3.5 Presentación de los resultados al cliente.       48         4.5- Fase de Retroalimentación.       48         CAPITULO 5       50         ANÁLISIS DE RESULTADOS.       50         5.1 Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento.       50         5.2 Análisis del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela.       52         5.3 Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento.       54         5.3.1 Administración       55         5.3.2 Global Network Services (GNS)       58		
ANÁLISIS DE RESULTADOS		
ANÁLISIS DE RESULTADOS		
ANÁLISIS DE RESULTADOS	CAPITULO 5	50
5.1 Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento.505.2 Análisis del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela.525.3 Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento.545.3.1 Administración555.3.2 Global Network Services (GNS)58	W	
5.2 Análisis del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela	ANALISIS DE RESULTADOS	50
5.3 Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento	5.1 Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento.	50
5.3.1 Administración       55         5.3.2 Global Network Services (GNS)       58	5.2 Análisis del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela	52
5.3.2 Global Network Services (GNS)	5.3 Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento	54
5.3.2 Global Network Services (GNS)	5.3.1 Administración	55
	이 보는데 보다 하는데 그는데 그는데 그는데 그는데 그는데 그는데 그는데 그는데 그는데 그	

5.3.4 Ventas	63
5.4 Análisis de los Rsultados Obtenidos por Factor	66
5.4.1 Ambiente de Trabajo. 5.4.2 Comunicación	
5.4.3 Estructura de la Organización	
5.4.4 Liderazgo	. 70
5.4.5 Motivación y Satisfacción	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	. 74
BIBLIOGRAFÍA	. 78
ANEVOS	70

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones que se plantean la orientación hacia un futuro, en un mundo cada vez mas globalizado y competitivo, deben tener presente que esto implica la posibilidad de cambio en algunas de sus partes o en toda la organización, para poder lograr adaptación, progreso y permanencia en el tiempo.

Las organizaciones son sistemas abiertos donde sus miembros se interrelacionan y comparten las percepciones acerca del ambiente interno en relación con la naturaleza, estilo y carácter de la organización.

Este ambiente interno o clima es el resultado del diseño de la organización, es importante estudiarlo y tomarlo en cuenta porque repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y por ende sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación y adaptación de los miembros en la organización.

Es allí, en la preocupación por satisfacer las necesidades y requerimientos de sus miembros y del entorno, de lograr nuevas metas y de mejorar continuamente, que se puede ver la importancia que tiene para la organización poder contar con un diagnóstico de las variables que integran el Clima Organizacional y que reflejan la percepción de sus miembros acerca del mismo.

Como sabemos las organizaciones son un conjunto de grupos de personas que se interrelacionan. Si se logra que estos grupos funcionen mejor, y perciban un clima donde sean valorados, motivados por la participación, exista plena confianza, comunicación abierta; en fin donde todos trabajen como equipo para lograr las metas y objetivos, seguramente aumentará la eficacia de la organización y habrá una mejor disposición frente al cambio.

Lo anteriormente señalado, describe la importancia que tiene el conocer el Clima Organizacional y las variables que lo determinan, para así emprender acciones que fortalezcan y mejoren las variables que se perciben como débiles, y para reforzar las percibidas como fuertes en pro del proceso de cambio.

La empresa Unisys de Venezuela, consciente de que la constante es el cambio, siente la necesidad de conocer a través de un diagnóstico del clima, cuáles son las áreas que necesitan ser reforzadas dentro de la organización. El presente trabajo da a conocer la Intervención Diagnóstica realizada en ésta organización, acerca del estado actual del Clima Organizacional percibido por sus miembros.

Para la realización de la Intervención Diagnóstica, se trabajó sobre la base de las teorías de organización que la consideran como un sistema abierto. En este contexto, bajo la teoría de sistemas se dividió la muestra de estudio en cuatro (4) departamentos, esto permitió el análisis de resultados de los microclimas percibidos por los distintos grupos que integran la organización, así como para la organización total.

Basándonos en que el Desarrollo Organizacional es una estrategia para lograr un cambio planificado, se utilizó el modelo de Desarrollo Organizacional de Kurt Lewin, que permite la comprensión del estado actual de la organización en sus diferentes fases como un sistema abierto. En el desarrollo del trabajo se realizaron las actividades concernientes a las etapas de descongelar la antigua conducta o situación y la etapa de mover al nuevo nivel de conducta, donde a través del diagnóstico realizado se dio información al cliente acerca del estado actual del clima de la organización.

Para el logro de los objetivos se contó con la ayuda del departamento de Recursos Humanos de la empresa, la cual nos facilitó el acceso a las diferentes áreas de importancia para el diagnóstico, así como la consulta de documentos relacionados con la misión, visión, objetivos, políticas, valores, estructura organizativa y cualquier otra información relevante a los fines del estudio.

Debido a que no se cuenta con estudios recientes de Clima Organizacional en esta empresa, se llegó a un acuerdo para diseñar y aplicar un instrumento que contuviera variables representativas del clima a diagnosticar, y que adicionalmente contara con un nivel de confianza. Posteriormente se aclaró al cliente que el trabajo de consultoría sólo consistiría en apoyar y asesorar a la organización en un proceso de Intervención Diagnóstica del Clima Organizacional, que las decisiones para aplicar el cambio necesario dependían de ellos como clientes y que sólo se le facilitarían las herramientas necesarias para este fin.

El contenido de este trabajo se presenta en cinco (5) capítulos, con la siguiente información:

El primer capítulo presenta la organización donde se realizó la Intervención Diagnóstica, la empresa Unisys de Venezuela, la cual cuenta con más de cincuenta años de presencia en el mercado venezolano, en la venta de equipos y servicios en el campo de sistemas de información.

El segundo capítulo hace referencia al objetivo, alcance y justificación de la Intervención Diagnóstica.

En el tercer capítulo, se desarrolla el marco teórico que reforzó y sirvió de base conceptual al trabajo, aquí se hace referencia a las teorías de la organización y

sistemas, cambio y Desarrollo Organizacional, modelo de Desarrollo Organizacional utilizado, la Intervención Diagnóstica y finalmente el clima organizacional y su método de medición.

Los capítulos cuarto y quinto, presentan el marco metodológico y el análisis de los resultados respectivamente.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo desde el punto de vista de haber realizado una Intervención Diagnóstica, y desde el punto de vista de los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional propiamente dicho. Por otra parte, también se presenta la bibliografía consultada y los anexos que sirven de apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

#### **CAPITULO 1**

## PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Unisys de Venezuela es la organización seleccionada para realizar el desarrollo de la Intervención Diagnóstica del Clima Organización, por colaborar, comprometerse y llevar a cabo conjuntamente con alumnos participantes del postgrado de Desarrollo Organizacional las actividades requeridas para el diagnóstico.

Unisys Corporation es una compañía de Sistemas de información, la cual surgió cuando la Corporación Burroughs compró a la Corporación Sperry en 1986. Unisys está colocada entre una de las mejores compañías del mundo que orientada al diseño, fabricación y comercialización de Sistemas de Información basados en equipos, sistemas, computadoras y sus productos y servicios de alta tecnología y que además actúa como empresa integradora.

El gran tamaño de Unisys, su amplio rango de productos, profundidad técnica y su fuerza financiera, la convierten en una fuerza mayor en la tecnología de la información y los servicios. Como tal, le proporciona al mercado competitividad, diversidad y libertad para escoger, mientras sus clientes disfrutan de una amplia gama y un variado rango de productos y servicios de avanzada tecnología y alta productividad.

Unisys Corporation tiene una organización de soporte y servicios a nivel mundial, es por eso que en cada país existe una subsidiaria. En adición a la instalación, mantenimiento y servicio a nuestros productos, ofrecemos un amplio rango de servicios profesionales que abarcan desde la evaluación de las necesidades, diseño de sistemas y redes completamente adaptadas al cliente hasta supervisar y proveer gerencia continua de proyectos.

El corazón de los negocios de Unisys Corporation es proveer mundialmente sistemas de información y servicios a mercados selectos, donde tiene la confianza de retener o alcanzar una verdadera posición de liderazgo. Al servir al mercado global para sistemas de información comercial y la diversidad de clientes, el enfoque principal de Unisys de Venezuela está en las siguientes líneas de negocios (LOB's – Lines of Business): Industria y Comercio, Financiera, Sector Público, Transporte & Publishing, Telecomunicaciones y Petróleo.

Cada una de las Líneas de Negocios esta conformada por un equipo que optimiza el diseño y la integración de equipos, la utilización de productos de terceros, el manejo de las alianzas estratégicas, apoyo en el ciclo de venta y a los grupos de sistemas de información en la fase de implantación.

Unisys de Venezuela tiene como Misión: "Construir relaciones a largo plazo con nuestros clientes, creando soluciones nuevas que cambien la manera de usar la información. Esas soluciones, ayudan a nuestros clientes a tener mejor uso de sus recursos, incrementar su competitividad, proveer mejor servicios a sus clientes y mejorar su desempeño".

Por iniciativa de la Gerencia de Recursos Humanos, se planteó el estudio del Clima Organizacional de la subsidiaria Unisys de Venezuela, la cual esta conformada por los siguientes Departamentos: Administración, Ventas (LOB's – Lines of Business), Servicio de Información, Global Network Services (GNS). En el Anexo I se muestra el organigrama vigente, el cual consta de los siguientes niveles:

- Nivel I de la Alta Gerencia, representado por el Gerente General de la organización.
- Nivel II representado por los Directores de Departamentos los cuales son: Administración, Ventas (LOB's), Servicio de Información, Global Network Services (GNS).
- Nivel III representado por la Gerencia Media, a saber Gerentes de Proyectos, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Técnicos y Gerentes de Soporte.
- Nivel IV representado por el resto del personal de la empresa en diversas áreas: Consultores, Técnico, Especialista de Soporte, Analistas de Administración, Analista de recursos Humanos y Vendedores.

#### **CAPITULO 2**

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La Intervención Diagnóstica se llevó a cabo en la empresa Unisys de Venezuela, enfocándose en el estudio del Clima Organizacional.

#### 2.1.- Objetivo General

Realizar una Intervención Diagnóstica para determinar el estado actual del Clima Organizacional en la empresa Unisys de Venezuela, y sobre esta base dar a conocer al cliente las debilidades y fortalezas de la organización para que puedan ser utilizadas en su beneficio.

#### 2.2.- Objetivos Específicos

- Establecer el grupo de factores o dimensiones que permitan delimitar cada uno de los componentes que conforman el Clima Organizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela.
- Presentar el instrumento que se adecue a las necesidades del cliente.
- Aplicar el instrumento a la población seleccionada.
- Tabular y analizar los datos obtenidos, para elaborar el informe de diagnóstico identificando los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problemas.
- Presentar los resultados al cliente, a fin de proveer información que sirva como base para la planificación de las acciones.

#### 2.3.- Alcance

El diagnóstico está dirigido a determinar el estado actual del Clima Organizacional en la empresa Unisys de Venezuela. De un total de 180 personas que laboran en dicha empresa, se escogerá una muestra del 80% de la población, lo que permite trabajar con 144 personas representativas de los diferentes grupos de estudio. El diagnóstico se llevó a cabo en un período de tiempo de treinta (30) días hábiles.

#### 2.4.- Justificación e Importancia

El Clima Organizacional es el resultado del diseño de la organización, es importante estudiarlo y tomarlo en cuenta porque repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y por ende sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación y adaptación de los miembros en la organización.

Es importante mencionar la oportunidad que se presenta tanto para el Cliente como para los Consultores el desarrollar este proceso de Intervención Diagnóstica, el cual cubre los intereses de ambas partes. Por el lado de los consultores la necesidad académica de realizar un diagnóstico y por el lado de la Gerencia de Recursos Humanos, se encuentra como objetivo que debe cumplir durante el año 2001, el conocer las percepciones que tienen los empleados de la organización.

Debido a que no se contaba con estudios previos del Clima Organizacional dentro de la organización, se convino en diseñar y emplear un instrumento que contara con variables representativas del clima a diagnosticar, y que además ofreciera un nivel de confianza. Por estas razones se procedió a la construcción de un cuestionario capaz de medir la percepción de los empleados en cuanto a Comunicación, Liderazgo, Motivación y Satisfacción, Estructura Organizacional y Ambiente de Trabajo.

## CAPITULO 3 MARCO TEÓRICO

Kurt Lewin, importante pionero en las ciencias del comportamiento, que alguna vez señaló: "No hay nada más práctico que una buena teoría". Ciertamente es necesario que los especialistas comprendan la teoría de la disciplina que han elegido; pero también se obtienen beneficios cuando se entiende la teoría básica de las áreas relacionadas con su tarea especifica. El auge de modelos del cambio planificado ha facilitado el avance del Desarrollo Organizacional (DO). Los modelos y las teorías representan, en palabras o imágenes, las características importantes de algunos fenómenos, describen esas características como variables, y especifican las relaciones entre las variables, French y Bell (1996). Las teorías del cambio planificado son herramientas útiles para identificar las variables involucradas en el cambio y es por ello que debemos confiar en una teoría firme que ayude a los consultores de Desarrollo Organizacional a formular y a ejecutar planes de acción exitosos en el proceso de diagnóstico organizacional.

A continuación se presentan teorías y conceptos utilizados en el desarrollo de una Intervención Diagnóstica llevada a cabo en una organización.

#### 3.1.- Teorías de la Organización

A través de los siglos, la teoría de las organizaciones ha ido evolucionando poco a poco. Durante muchos años el tema tuvo poco interés para la mayoría de las personas, porque las únicas organizaciones con tamaño y poder considerables eran el Estado, el ejército y la iglesia. La revolución industrial cambió todo al reunir máquinas y una multitud de gente encargada de su manejo, para la producción en masa. Esto obligó a quienes las dirigían a examinar los escasos modelos de organización que les servirían como referencia para tratar de encontrar algunas pistas que los condujeran a organizar sus proliferantes operaciones.

Las teorías presentadas a continuación sirven de apoyo para el estudio de las organizaciones, generando modelos que facilitan su compresión y la aplicación de un cambio planificado.

#### 3.1.1.- Teoría de la organización que enfatizan la racionalidad

En el modelo racional, la organización se concibe como un instrumento, es decir, un medio concebido racionalmente, para la realización de metas grupales, expresamente anunciadas. Sus estructuras son vistas como herramientas deliberadamente establecidas, para la realización eficiente de los propósitos de estos grupos. El comportamiento organizacional es visto como administrativo consciente y racionalmente, y los cambios en las pautas organizacionales se ven como invenciones planificadas para mejorar el nivel de eficiencia. El modelo racional asume que las decisiones, se hacen con base en el análisis racional de la situación, utilizando conocimiento ya comprobado, con una orientación deliberada hacia un aparato legal, localizado en las estructuras legalmente establecidas. Dentro de este tipo de teorías se encuentran:

- Teoría Clásica: Considera a la organización como un sistema cerrado, no contempla influencias ambientales externas. Se interesa por la planeación, la estandarización, mejoramiento de la eficiencia laboral, y las reglas prácticas. La teoría clásica es un conjunto de ideas, normativamente orientadas, que se refieren a la estructura de la organización y considera al empleado como un instrumento. La organización sería ante todo una estructura de relaciones funcionales. Se le conoce como "los principios de la administración", siendo uno de sus exponentes Henry Fayol.
- Teoría de la Burocracia: Es un modelo normativo que enfatiza la
  estructura de la organización y persigue como meta principal la eficacia
  económica. Las características básicas de este tipo de organizaciones son:
  La especialización, autoridad jerarquizada, sistema de reglas e
  impersonalidad. Su máximo representante fue Max Weber.
- Teoría de la Administración Científica: Es la aplicación de los métodos científicos de análisis y resolución de problemas para resolver las dificultades de la administración, sólo se presta atención a las fuerzas que ejercen influencia sobre la estructura y sobre los procesos dentro de la organización. Su origen está basado en las investigaciones de Frederich Taylor.

## 3.1.2.- Teoría de la organización bajo el concepto de sistema-natural

El modelo de sistema natural ve a la organización como un "todo natural" o "sistema natural". La organización hace lo posible para sobrevivir y mantener su equilibrio y estos intentos pueden persistir, incluso, una vez que sus metas, explícitamente propuestas y mantenidas, han logrado ser obtenidas con éxito. Este esfuerzo para

sobrevivir puede incluso, en algunas ocasiones, distorsionar las metas de la organización.

• Teoría del Sistema-Natural: Está basada en un modelo subyacente de orden "orgánico", el cual enfatiza la interdependencia de las partes componentes. Los cambios planificados, en consecuencia, se espera que tengan consecuencias ramificadas para todo el sistema organizacional. Los teóricos del sistema-natural tienden a contemplar a la organización en su conjunto como "creciendo" orgánicamente, con una "historia natural" propia, que podría modificarse planificadamente. El desarrollo a largo plazo de las organizaciones es comprendido como una evolución, que sigue unas "leyes naturales".

#### 3.1.3.- Teoría de la organización que enfatiza los factores humanos

El comportamiento de la organización se relaciona directamente con el comportamiento humano. La eficacia de cualquier organización depende en gran medida de la forma como se comporten los seres humanos que la integran. Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1997), uno de los principios psicológicos más importantes es el de que las personas son diferentes. Cada una tiene una forma especial de percibir las cosas, una personalidad y experiencias distintas. Esto hace pensar, que el ser humano puede estar relacionado con todos los tipos de organización.

• Teoría de la Administración Humanista: Se inicia en las décadas de los años 1910 y 1920, con los trabajos de H. Munsterberg, fundador de la psicología industrial, se dio como resultado del movimiento políticosocio-económico de la época que trajo un proceso de cambio de la cultura agrícola a la cultura industrial. Se cristalizó con los trabajos de E. Mayo y su equipo en una planta de Hawthorne (1924-1932). De esta teoría se generan dos modelos, el modelo de relaciones humanas y el modelo de recursos humanos.

#### 3.1.4.- Teoría de organización bajo el concepto de sistemas abiertos

Morgan (1986) señala que la visión de las organizaciones como totalidades dinámicas es resultado de la influencia de la Teoría General de Sistemas. Las organizaciones son sistemas sociales, por lo que las relaciones entre las personas y grupos que las conforman crean expectativas sobre el comportamiento personal. Estas expectativas son la razón por la cual surgen determinados roles que deben ser representados por alguien. Para Gibson (1997), las organizaciones cuentan con sistemas de autoridad,

posición y poder y quienes laboran en ellas presentan diferentes necesidades con respecto a cada uno de dichos sistemas. Por lo que, los grupos que se crean en las organizaciones también afectan al comportamiento personal y al de la misma organización.

- Teoría de la Contingencia: Este es un diseño contingente o situacional de la organización, se derivó del estudio de sistemas abiertos en la década de 1970. El enfoque contingente significa que medios ambientes diferentes requieren relaciones organizacionales diferentes, para lograr una óptima efectividad. Actualmente es una de las teorías más utilizadas dentro del Desarrollo Organizacional.
- Teoría General de Sistemas: Surge de los trabajos de Ludwig von Bertalanffy, sobre sistemas ecológicos, incluye la integración de conocimientos científicos, se vincula con el desarrollo del funcionalismo. La relación que existe con la teoría organizacional es que ve a la organización como un sistema abierto interactuando continuamente con el entorno (fuerzas internas) o medio ambiente (fuerzas externas), tomando en cuenta los subsistemas operativos, de coordinación y estratégicos. Las fuerzas externas corresponden a la influencia de su entorno dinámico. Las fuerzas internas son acciones tendientes a sostener a la organización en el cumplimiento de sus propósitos bajo condiciones de cambio ambiental. De esta teoría surge el modelo de sistemas, que constituye una importante base de estudio para llevar a cabo un cambio planificado en una organización.

La siguiente definición de organización es descrita bajo el pensamiento sistémico.

Una organización es un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicación y con un sistema de miembros coordinados, este conjunto colectivo está formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que la rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienden a una meta final u objetivo. (Weinert, 1985. Pág.41).

En esta definición se trata a la organización como un sistema social desde el punto de vista de la teoría general de sistemas, ya que proporciona elementos básicos para la comprensión de algunas de las variables de la organización y permite asumir una actitud más efectiva ante las diversas situaciones que se le presenten, generando modelos que facilitan su comprensión y la aplicación de un cambio planificado

#### 3.2.- Teoría de Sistemas

La premisa básica de la Teoría de los Sistemas Abiertos es que la organización tiene características comunes a todos los demás sistemas vivos. Se trata del modelo más amplio que existe para describir todos los elementos organizacionales y la dinámica de su interacción. Este concepto de organización como un sistema abierto, permite establecer conclusiones del diagnóstico generado en la organización, vista como un todo y sus partes interactuando colectivamente, lo cual es de importancia significativa para detectar las áreas problema y de oportunidades, y así proponer un plan de acción dentro de un cambio planificado. Esto conduce a establecer una definición de la teoría de sistemas:

"...Es un arreglo de partes correlacionadas. La palabra arreglo y correlacionadas describen a elementos interdependientes que forman una entidad que es el sistema. Por consiguiente, cuando se toma un enfoque de sistemas, se empieza por identificar las partes individuales y después se trata de comprender la naturaleza de su interacción colectiva". (David, Hanna, 1988, Pág.8).

Para resumir, sistema denota interdependencia, interconexiones y correlaciones de un conjunto de elementos que constituyen un todo identificable.

Al analizar la teoría de sistemas en una organización, se tiene un ordenamiento de partes que interactúan con un medio externo, donde las diferentes partes que la componen son:

- Límite: Todos los sistemas tienen una frontera o límite que los diferencia de los demás, y los demarca con respecto a su medio externo o ambiente.
- Propósito o Misión: Todos sistemas tienen una misión, propósito o razón de ser.
- Material de Entrada o Insumos: Toda entrada física. Los materiales y la energía se toman del medio.
- Transformación o Proceso: El material de entrada debe convertirse en otras cosas. Transformación.
- Material de Salida o Resultados: Producto final.
- La Retroalimentación: Saber si el sistema va por buen camino depende de la retroalimentación que recibe del medio, una vez entregados los resultados del proceso.
- Ambiente: Factores físicos y sociológicos que ocurren fuera del sistema.

Un sistema tiene límites que lo separan de su ambiente, interactúa con él para obtener insumos que transforma en productos o servicios que van a los usuarios. Así que para cualquier sistema, podemos identificar insumos, proceso de transformación y productos o servicios (Ver gráfico de un Sistema de Interación con su Ambiente).

Un sistema cerrado es una red de partes conectadas que elaboran productos pronosticables en base a insumos dados. Un motor, por ejemplo, es un sistema cerrado que se puede modificar usando leyes científicas para mejorar su eficiencia. El sistema cerrado es la premisa básica de las investigación científica experimental En este tipo de investigación se manipula un factor seleccionado para determinar su impacto en los resultados. La buena investigación se caracteriza porque al repetir el mismo procedimiento se obtienen los mismos resultados. La idea clave que hay que recordar en relación con los sistemas cerrados es que los insumos determinan el producto y que los resultados de un insumo dado son relativamente pronosticables.

En cambio, en los sistemas abiertos, los resultados no son directamente pronosticables debido a factores incontrolables que existen en el ambiente. Un sistema abierto requiere continua renovación de insumos del ambiente para mantenerse a sí mismo (sobrevivir). El abastecimiento de productos requeridos por el ambiente es lo que permite al sistema abierto obtener los insumos requeridos (El gráfico de un Sistema de Interación con su Ambiente, es un ejemplo de un sistema abierto). En negocios, esto quiere decir que si nuestros productos o servicios satisfacen las necesidades de nuestros clientes, el dinero que recibimos nos permitirá comprar los materiales y la mano de obra para mantener la organización viva y hacia adelante. Nueve características distinguen a los sistemas abiertos:

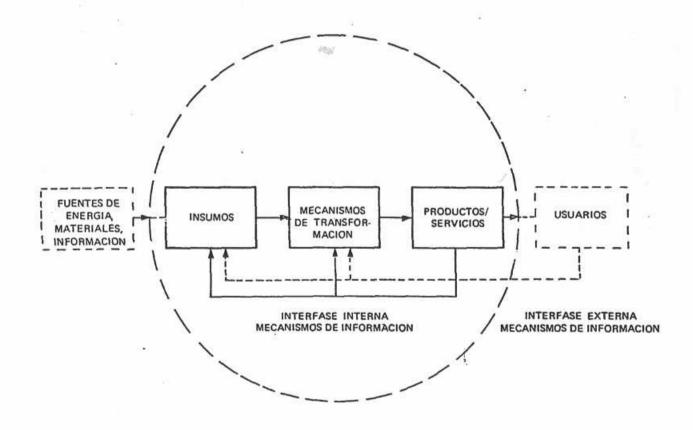
- Importación de Energía. Los sistemas abiertos Importan alguna forma de energía del ambiente externo. Las organizaciones sociales deben obtener suministros renovados de energía de otras instituciones, o de gente, o del ambiente material.
- Mecanismos de Transformación. Los sistemas abiertos transforman la energía de que disponen. La organización crea un nuevo producto, procesa materiales, entrena gente, o provee un servicio.
- El Producto. Los sistemas abiertos exportan algún producto o servicio al ambiente.
- Los Sistemas como Ciclos de Eventos. El patrón de actividad de cambio de energía tiene una cualidad cíclica. Por ejemplo, una empresa industrial utiliza materia prima y obra de mano para elaborar un producto o servicio que se mercadea. El dinero que se recibe se usa para obtener más materia prima y obra de mano para perpetuar el ciclo de actividades.

- Renovación de la Organización. Para sobrevivir, el sistema abierto debe importar de su ambiente más energía de la que consume. Esta característica y el hecho de que la organización puede almacenar energía, le da al sistema abierto la capacidad de renovarse a sí mismo y crecer.
- Insumo de Información e Información Negativa. Además de los tipos de insumos previamente analizados, también los hay de carácter informativo. Tal información puede proporcionar a la estructura de la organización señales acerca del ambiente y acerca de su propio funcionamiento en relación con el ambiente. Muy parecido a los sistemas que ayudan a guiar un proyectil hacia su blanco, tal información puede ayudar a la organización a evaluar resultados contra metas.
- El estado estable y la homeostasis dinámica. El principio aquí es que cualquier factor interno o externo que ataque el sistema es contra-atacado por fuerzas que lo restauran, tanto como pueden, a su estado previo. Esto no es un equilibrio estático sino un proceso dinámico por el que la organización pasa para preservar la condición del sistema. Esto también puede ser un concepto proactivo. Por ejemplo, al adaptarse a su ambiente la organización debe tratar de adquirir control sobre las fuerzas externas que puedan obstaculizar sus operaciones.
- Diferenciación. Los sistemas abiertos se mueven en la dirección de diferenciación y elaboración. Las organizaciones sociales tienen una tendencia a moverse hacia la multiplicación y perfeccionamiento de papeles (roles) con mayor especialización de funciones.
- "Iguafinalidad". De acuerdo con este principio, un sistema puede llegar al mismo estado final desde diferentes condiciones iniciales y por una variedad de caminos.

El enfoque de sistemas ayuda a entender a la organización como un proceso, una red de conexiones cambiantes a través del tiempo y una serie de acontecimientos que describen algunos procesos dinámicos del sistema.

El enfoque de sistemas se consideró para la realización de la Intervención Diagnóstica en la organización, al identificar las partes individuales del sistema y poder aplicarles el instrumento de Clima Organizacional. Estas partes que conforman el sistema organizacional son los siguientes departamentos: Ventas, Servicios de Información (IS), Global Network Services (GNS) y Administración, los cuales constituyeron la muestra de interés para el estudio.

## UN SISTEMA EN INTERACION CON SU AMBIENTE



#### 3.3.- Desarrollo Organizacional

La meta del Desarrollo Organizacional (DO) es ayudar a los miembros de la empresa a obtener un modelo de comportamiento sano y compararlo con el que funciona en la realidad. Quienes se desempeñan en una organización deben necesariamente compartir valores similares y en consecuencia contribuir con una conducta coherente con tales valores, para obtener como resultado un desempeño eficaz. Pero antes de seguir hablando del Desarrollo Organizacional se hace necesario definir lo que es cambio, ya que el DO es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización.

#### 3.3.1.-Definiendo el cambio

"Cambio" significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas, French y Bell (1996). El cambio tiene diferentes facetas. Por ejemplo, puede ser deliberado (planeado) o accidental (no planeado). La magnitud del cambio puede ser grande o pequeña. En términos de su alcance, puede afectar a muchos elementos de la organización, o sólo a unos cuantos. Puede ser rápido (abrupto, revolucionario), o lento (evolutivo). El nuevo estado de cosas (cambio fundamental o de "segundo orden"), o bien el nuevo estado de las cosas puede tener la misma naturaleza con los nuevos aspectos o características (cambio incremental o de "primer orden"). Casi todas las demandas de un cambio provienen del exterior de la organización, de las dependencias gubernamentales, los competidores, las nuevas tecnologías, los clientes, las fuerzas del mercado y la sociedad en general. En ocasiones, las demandas para el cambio provienen del interior de la organización, un nuevo ejecutivo, productos o servicios obsoletos, una nueva dirección estratégica, rentabilidad en disminución.

El enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, con un cambio total del sistema. La orientación es en la acción, en alcanzar los resultados deseados, como una consecuencia de actividades planeadas. El objetivo son los procesos humanos y sociales, el lado humano de las organizaciones. El escenario son las organizaciones reales en el mundo real. El cambio dentro del ámbito gerencial en los últimos tiempos ha representado el anhelo y deseo de los miembros de la organización por transformar, mejorar, reemplazar, modificar o ajustar las estructuras, procesos, y el establecimiento y definición de políticas presentes, por unas nuevas o mejores formas de realizar las cosas. El cambio es sin lugar a dudas una consecuencia continua en la vida de las personas, y son estas las que generan los cambios dentro de las organizaciones donde trabajan, dirigiéndolos a través de los liderazgos en la misma.

La inspiración para cambiar parece surgir de un número de tendencias que se desarrollan cuando la gente se organiza a sí misma en grupos. Un conjunto de fuerzas que inspiran la innovación está relacionado con la forma como continuamente usamos nuevas oportunidades para utilizar o modificar los recursos naturales del ambiente o los aspectos tecnológicos que hemos usado o creado en intentos previos de solución de problemas. Por ejemplo, hemos desarrollado la energía nuclear como respuesta a los costos crecientes de las fuentes no renovables y agotables de energía. Un segundo estímulo hacia la innovación es nuestra necesidad de utilizar y ajustarnos a los cambios que producimos o se producen en nuestro ambiente. Por ejemplo, los que planean, miran continuamente hacia adelante para ajustarse a nuevos cambios. Finalmente, el proceso competitivo de compararnos nosotros y nuestras organizaciones con otros es otro ímpetu hacia el cambio. Estas fuerzas proveen motivos para moverse hacia adelante a través del descubrimiento de nuevas formas de funcionar.

A medida que situaciones nuevas, internas o externas que surgen de las fuerzas de innovación ya citadas, confrontan al sistema, éste se ve a sí mismo retado a cambiar su estructura o su forma de funcionar para entendérsela más efectivamente con el estado cambiante de cosas. La adaptación puede producirse en varias formas:

- El sistema puede tomar las cosas en sus manos movilizando su recursos para mejorar y corregir su operación o estructura.
- Los procesos normales de maduración y desarrollo pueden resultar en la evolución espontánea del cambio dentro del sistema.
- El sistema puede tratar de escaparse de sus propios problemas moviéndose a una nueva situación en la que su estructura y métodos presentes estén mejor adaptados al ambiente.

Todos estos tipos de cambios no planeados, ya sean cambios espontáneos dentro del sistema o cambios fortuitos fuera del sistema, están en contraste directo con los esfuerzos de cambio planeado. El cambio planeado se origina en una decisión de hacer un esfuerzo consciente para mejorar el sistema y para desarrollar métodos o procesos apropiados para guiar este mejora.

Hay una diferencia entre el cambio que parece inevitable y el cambio planeado. El cambio planeado involucra la participación activa de la organización, grupo o individuos para hacer que -sucedan las cosas que sirven los mejores intereses de los individuos y de la organización. Un "agente de cambio" es un individuo, ya sea un consultor interno o externo o un gerente, que trabaja dentro de ¡a organización para mejorarla.

El cambio planeado se puede distinguir de otras formas de cambio por estas características:

- Involucra una decisión consciente y con propósito para participar en un programa de solución de problemas y mejoramiento.
- Es un proceso de cambio que es aplicable a muchos tipos diferentes de sistemas.
- Involucra la Intervención de alguien que tenga habilidades profesionales en la tecnología en particular que se requiera para dirigir o Implantar el cambio.
- Es un esfuerzo en colaboración entro el agente de cambio y el sistema que se quiero cambiar,
- Busca la utilización de conocimiento o información con validez para considerarlo en el desarrollo y ejecución de las estrategias de cambio.

Para que un sistema cambie, necesita información sobre la efectividad de su funcionamiento. El funcionamiento mejorado del sistema depende del grado en que se genere la información que se necesita y del grado en que esa información se considere al desarrollar y ejecutar los programas de mejoramiento organizacional.

El proceso de cambio planeado tiene tres fases: diseño, ejecución y evaluación de los esfuerzos. Los siete pasos siguientes se presentan en secuencia e inter-relacionados. Con ellos se cubren las tres fases del proceso de cambio planeado y muestran su orientación a la solución de problemas.

- El Desarrollo de una necesidad de cambiar. Los elementos críticos de este paso son: conciencia del problema, deseo de mejorar y disposición a buscar ayuda.
- Establecimiento de la relación de cambio. Este paso involucra un esclarecimiento de los valores, compromiso, expectativas y papeles (roles) del agente de cambio y del sistema que se quiere cambiar.
- Diagnóstico del problema del sistema. Este paso involucra el esfuerzo en colaboración entre el agente de cambio y el sistema, al planear la recolección de la información y la verificación del diagnóstico del problema.
- Examen de alternativas y metas de la acción. El énfasis se coloca en el planeamiento donde los recursos, tiempo y costos se ven a la luz de los cursos de acción alternos.
- Ejecución de la acción. Esta es la actividad de intervención y de manejo de la Información y de análisis de la reacción que ella produzca para evaluar su impacto.

- Generalización y estabilización del cambio. En este paso se tiene cuidado de asegurarse de que los cambios que se han logrado se hagan relativamente permanentes y estables. En este paso también se planean e implantan cambios en una escala mayor.
- Evaluación. En este paso se evalúa el impacto del programa de cambios.

El Desarrollo Organizacional trata del cambio en su totalidad. Hoy en día, las demandas sobre las organizaciones son tan grandes que en muchos casos se requieren cambios de segundo orden. Las organizaciones se están reinventando; se está dando una nueva dirección a las tareas en el trabajo; las reglas del mercado se están redactando de nuevo; la naturaleza fundamental de las organizaciones está cambiando. A decir verdad, el nuevo estado de las cosas será muy diferente del antiguo estado de las mismas. Pero este cambio no puede ser si no un cambio planificado, que obedece a diferentes directrices emanadas de los máximos líderes gerenciales formales de la organización, como respuesta a demandas de situaciones extramuros o intramuros, donde se ha identificado la necesidad y existe la convicción de realizarlos.

#### 3.3.2.-Definiendo el Desarrollo Organizacional

Entonces al señalar que el cambio debe ser producto de un plan, estamos hablando de lo que se conoce como Desarrollo Organizacional. Algunas definiciones asociadas a éste son:

"...Desarrollo Organizacional es un procedimiento de grupo para resolver problemas que tienden a afectar cambios planeados y ordenarlos con el propósito de mejorar la efectividad de toda la cultura de una organización". (Kossen, 1995, Pág.262)

"El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y Clima Organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructuras o técnicas de la organización". (French & Bell, 1996, Pág.17).

"Desarrollo Organizacional es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud en las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona". (Ferrer, 1998, Pág.15)

"...El Desarrollo Organizacional consiste en una estrategia educativa que emplea los más amplios medios posibles de comportamiento, basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante". (Audirac, 1999, Pág.7).

"El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría" (Burke, 1994, Pág.12)

Colectivamente, estas definiciones comunican un sentido de lo que es y lo que hace el Desarrollo Organizacional. Describen a grandes rasgos la naturaleza y los métodos del DO. Sin embargo, la siguiente definición incluye las características que son consideradas las más importantes:

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyando por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización – con énfasis especialmente en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel del consultor-facilitador, la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada.

La explicación de algunos componentes esenciales de la definición anterior obedece a la razón de la Intervención Diagnóstica de Clima Organizacional. Estos componentes son:

- Los procesos de resolución de problemas se refieren a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los prolemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.
- La administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, quiere decir, en primer lugar, que uno de los aspectos más importantes que se deben administrar en las organizaciones es la cultura, el patrón prevaleciente de valores, actitudes, creencias, hipótesis, expectativas, actividades, interacciones, normas y sentimientos. Y en segundo lugar, la administración de la cultura debe ser un negocio de colaboración.

- Por equipos de trabajo naturales y otras configuraciones de equipos se reconoce la posición central de los equipos para el desempeño del trabajo en las organizaciones.
- La frase utilizar el papel del consultor-facilitador trasmite la creencia de que los líderes se pueden beneficiar si solicitan la ayuda de un profesional en la planificación y la puesta en práctica de las iniciativas de DO
- Por la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada se refiere a los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, cómo funcionan y cómo pueden funcionar mejor.

Al analizar esta definición logramos captar que el Desarrollo Organizacional es una acción gerencial con una visión sistémica de la organización. A través de éste se pretende llevar a cabo un cambio planificado, involucrando para ello a todos los componentes de la organización, centrando su atención en el comportamiento de las personas, en el desempeño de sus roles, como respuesta a situaciones cambiantes del medio ambiente externo o interno. Todo ésto lleva a la organización a crear nuevas formas de actuar, y utilizar para ello la visión global externa que les brindan personas ajenas a ella, y que constituyen asesores en el proceso de cambio.

#### 3.3.3.-Características del Desarrollo Organizacional

Cuando definimos el desarrollo organizacional estamos haciendo énfasis en las características que denotan este proceso, pero es necesario desglosarlas de manera tal que permita encuadrarlo en los procesos de cambio, e identificar cuando estamos en presencia de una situación que amerite ser intervenida o que esta siendo intervenido bajo la óptica del DO:

- Enfoque integral, lo que quiere decir que es un programa que abarca la totalidad de la organización a fin de que los cambios sean asumidos con eficiencia, es decir, que haya coordinación entre todas las partes involucradas en el cambio.
- Enfoque sistémico, la interrelación de los diversos departamentos o unidades y como se afectan entre sí, es objeto de mucha atención en un programa de DO. El desarrollo organizacional se interesa por las relaciones personales, por la estructura organizativa, por los procesos y las actitudes. Con esto pretende responder como funcionan las partes que componen esa organización colocando su atención estratégicamente en la relación de unas con otras y no en las relaciones internas de cada una.

- Agente de cambio, el desarrollo organizacional utiliza la presencia de uno
  o varios agentes de cambio quienes se encargan de motivar y coordinar el
  cambio dentro del grupo. En el proceso se identifican dos agentes de
  cambio, el agente de cambio externo o consultor que es independiente de
  la organización, no forma parte de ella, y el agente de cambio interno y
  ambos coordinadamente con los gerentes involucrados trabajan sobre el
  programa.
- Resolución de problemas, una de las características fundamentales del DO, es que se ocupa únicamente de resolver problemas reales de la organización. No sólo los identifica y analiza, este debe presentar una solución viable y real a los mismos. Este hecho de trabajar con lo real es lo que hace el proceso interesante y estimulante para la participación de todos los miembros de la organización.
- Aprendizaje experimental, este aprendizaje enfrenta a todos los participantes a sus propios problemas en el trabajo y los problemas de sus compañeros, de manera tal que se da un aprendizaje producto de experimentar esas experiencias bajo otras perspectivas. Lo que se busca con ella es producir de forma rápida, suficientes modificaciones de conducta y ayudar a las personas a encontrar soluciones reales y viables.
- Procesos grupales, el programa de DO se desarrolla sobre procesos grupales de participación tales como: debates, conflictos entre grupos, confrontaciones, lluvias de ideas, grupos de codesarrollo. El objetivo es abrir canales de comunicación, elevar la confianza y mejorar la respuesta que se le da a otros.
- Retroalimentación, el enfoque sistémico propio del desarrollo organizacional obliga a mantener un proceso interno de retroalimentación, pero no sólo esto es lo más importante en esta característica, el poder contar con información proveniente del sistema y su entorno, mejora el desempeño puesto que refuerza la autocrítica y la crítica constructiva, dando información para el control de acciones y procesos.
- Orientación por contingencia, se dice que el desarrollo organizacional es de orden situacional y de allí su orientación hacia situaciones contigenciales. Esto tiene que ver con la flexibilidad que poseen los programas de desarrollo organizacional para adaptarse a situaciones diversas.
- Formación de equipos, el trabajo en equipo es una meta básica para el desarrollo organizacional, el tamaño del grupo no es importante puesto que se ocupa tanto de los equipos pequeños como de los equipos de mayores componentes. La idea es unir todos los grupos dentro de la

organización para conformar equipos de trabajo verdaderamente integrados a una idea o propósito común.

#### 3.4.- Modelo de Desarrollo Organizacional

Luego de una comprensión de lo que significa el Desarrollo Organizacional, se debe tener presente un marco de referencia que sirva de guía para llevar a cabo un cambio planificado en la organización, por lo cual es necesario contar con un modelo, así tenemos que:

"...Un modelo es la simplificación o representación gráfica de la realidad, su objetivo es ayudar a ordenar y sistematizar la información para hacerla más comprensible" (Audirac, 1999, pág.90)

Para el abordaje del estudio de la organización a través de un modelo de Desarrollo Organizacional, se trabajó con el modelo de Kurt Lewin, que permite la comprensión del estado de la organización en sus diferentes fases como un sistema abierto. El modelo de Kurt Lewin plantea el proceso de cambio en tres etapas:

- Descongelar: la antigua conducta o situación. En esta etapa se crea la motivación y una disposición favorable para el cambio mediante la creación de culpa o ansiedad, la provisión de seguridad psicológica, toma de conciencia de la situación, procedimientos y actitudes que obstaculizan la adaptación. Se presentan dudas acerca del modo actual de conducirse la organización o una parte de ella. Por lo que se presenta la necesidad de identificar las estructuras que se pueden cambiar, satisfacer nuevas necesidades, equilibrio y lograr una situación deseada.
- Mover: a un nuevo nivel de conducta. En esta etapa el cambio mediante la restructuración cognoscitiva: ayuda a la organización a ver, sentir y reaccionar a las cosas en una forma diferente, basándose en un nuevo punto de vista obtenido mediante: La identificación con un nuevo rol, del mentor y una exploración del ambiente para encontrar nueva información pertinente. Es en esta etapa que tiene cabida la Intervención Diagnóstica, ya que proporciona al cliente información válida acerca del estado actual de la organización o parte de ella.
- Volver a congelar: la conducta en el nuevo nivel. En esta etapa se tiene la sensación de lograr un estado homeostático, claridad de la situación, mayor adaptabilidad. Por lo que ayuda a la organización a integrar el nuevo punto de vista en la personalidad total, el concepto del yo y las relaciones significativas de la organización.

Estas etapas son esenciales y secuenciales en un proceso de cambio en una organización considerada como sistema.

#### 3.5.- Fases del Desarrollo Organizacional

Las teorías del cambio planificado son una herramienta útil para identificar a las variables involucradas en el cambio, es por esta razón que se considera fundamental la elección de un modelo teórico que proporcione la filosofía de acción asumida por los consultores para llevar a cabo el proceso de diagnóstico organizacional.

La administración efectiva del programa de Desarrollo Organizacional significa la diferencia entre el éxito y el fracaso. Los programas de DO siguen una progresión lógica de los acontecimientos, una serie de fases que se despliegan a lo largo del tiempo. Una parte importante de administrar bien un programa de DO es ejecutar bien cada fase. Warner Burke describe las siguientes fases de los programas de DO:

- a).- Entrada.
- b) .- Hacer un contrato.
- c).- Diagnóstico
- d).- Retroalimentación.
- e).- Planificación del cambio.
- f).- Intervención.
- g).- Evaluación.

Burke modifica un poco estas fases juntando exploración y entrada; separando contratación y retroinformación en fases distintas; empleando intervención en lugar de acción y suprimiendo la fase de terminación. Lo que Kolb y Frohman llaman exploración él lo llama entrada y considera que contratación es una mejor denominación para lo que ellos llaman entrada. Señala que sus diferencias tan sólo se encuentran en las denominaciones y en el énfasis; pero el proceso global es el mismo, salvo en la terminación -fase que no incluye-. Por tanto las fases de Burke son:

- a).- Entrada: El contacto entre el consultor y el cliente es lo que inicia la fase de entrada. Este contacto puede ser por dos vías:
  - El cliente llama al consultor para una conversación exploratoria acerca de las posibilidades de una labor de DO. Puede darse en caso de que el consultor sea externo ó interno.
  - El consultor sugiere al cliente realizar este tipo de labores. Se puede presentar, más que todo, si el consultor es interno.

Después del contacto, el consultor y el cliente comienzan el proceso de explorar conjuntamente la posibilidad de sostener relaciones de trabajo. En general, el cliente evalúa:

- Si podrá llevarse bien con el consultor.
- Si la experiencia previa del consultor es aplicable a la situación actual.
- Si el consultor es competente y confiable.

A su vez el consultor evalúa los siguientes aspectos:

- Si podrá llevar una buena relación con el cliente.
- · La motivación y los valores del cliente.
- La predisposición del cliente al cambio.
- La magnitud de los recursos para respaldar una labor de cambio.
- Los puntos potenciales de apoyo para el cambio (si el cliente tiene la facultad de tomar decisiones o si se debe acudir a una persona de mayor autoridad).
- b).- Contratación: Si las exploraciones mutuas de consultor y cliente avanzan en forma satisfactoria durante la fase de entrada, el siguiente paso es la negociación de un contrato. Si la fase anterior se desarrolló sin tropiezos, es probable que la fase de contratación sea breve. En esencia, el contrato es el enunciado de un acuerdo que aclare de manera clara lo que el consultor conviene que hará y, si está hecho a conciencia, también indicará lo que el cliente se propone hacer. Dicho contrato puede ser un acuerdo oral, o un documento formal.
- c).- Diagnóstico: Dos pasos conforman la fase de diagnóstico: captación y análisis de información. Por lo general, el diagnóstico comenzó en la fase de entrada. Inicialmente la captación de información se logra por medio de observaciones, intuiciones e impresiones del consultor. Más adelante se emplean métodos más sistemáticos, como entrevistas estructuradas, cuestionarios y resúmenes de documentos de la organización (registros de actuación, informes del cuerpo laboral, entre otros). Una vez reunidos los datos, el consultor tiene que proceder a reunir todas las variantes de la información, resumirla y organizarla de modo que el cliente pueda entenderla con facilidad con el fin de emprender una acción apropiada.
- d).- Retroinformación: La efectividad con la que el consultor haya resumido y analizado la información durante el diagnóstico será lo que determine, en alto grado, el éxito de la fase de retroinformación. Esta fase consiste en celebrar reuniones con el sistema cliente, por lo general, primero con el jefe

sólo y más tarde con el grupo a partir del cual se reunieron los datos. El tamaño del grupo determinará el número de sesiones que habrán de celebrarse. Una sesión de retroalimentación deberá dar margen suficiente para una exposición y un debate amplios. Un grupo reducido que no agrupe niveles múltiples de gerencia es lo mejor para esos fines. Por lo general, toda sesión de retroalimentación comprende tres pasos:

- El consultor proporciona un resumen de los datos reunidos y algún análisis preliminar.
- Se produce un debate general en el que se plantean preguntas aclaratorias y se les proporciona respuesta.
- Se dedica algún tiempo a la interpretación.

En esta fase pueden hacerse algunos cambios al análisis e interpretación del consultor. El consultor trabaja en cooperación con el grupo cliente, con el fin de llegar a un diagnóstico final que describa exactamente el estado actual del sistema.

- e).- Planeación del Cambio: Hay veces en que la fase de planeación constituye la segunda mitad de la sesión de retroinformación, Todo buen diagnóstico determina la intervención; la única planeación necesaria quizás sean los pasos para la ejecución: lo que ha de realizarse. Dependiendo de la complejidad del sistema cliente y lo largo de la fase de retroinformación puede ser que sea conveniente esperar un poco antes de la fase de planeación, preferiblemente unos días pero no más de una semana. Los fines de esta fase son:
  - Generar pasos opcionales que respondan correctivamente a los problemas que se hayan identificado en el diagnóstico.
  - Decidir el paso o pasos opcionales que hayan de darse. La decisión final acerca de los pasos que se darán corresponde al cliente y no al consultor.
- f).- Intervención: Consiste en la acción emprendida. Las posibilidades son muchas, y las intervenciones escogidas deberán ser un reflejo del diagnóstico y una respuesta directa a él. Cualquiera que sea la intervención, el profesional de DO sigue trabajando con el sistema cliente ayudándolo a que sea exitosa.
- g).- Evaluación: Por lo general es mejor que alguien que no sea el consultor conduzca la evaluación. El modo de evaluación puede comprender desde los clientes que dicen que se sienten satisfechos, hasta los resultados de una labor sistemática de investigación en la que se emplean controles y análisis de datos múltiples. La evaluación tiene gran importancia porque el proceso suele

reforzar la labor de cambio, y es una forma primordial de que aprendamos la consecuencia de nuestra acción.

#### 3.6.- Intervención Diagnóstica

El diagnóstico constituye un paso fundamento para la intervención, y la intervención implica poner en práctica varios programas de acción que inducen al cambio. Hay tres componentes básicos en todos los programas de Desarrollo Organizacional: diagnóstico, acción y administración del programa. French & Bell (1996) definen lo siguiente:

"El componente del diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus sub-unidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino, y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas". (pág.115).

El primer paso es diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente, ya sea el sistema total o alguna parte del todo. ¿Cuáles son los puntos fuertes? ¿Cuáles son las áreas problema? ¿Cuáles son las oportunidades no realizadas que se están buscando?. Del diagnóstico surgen la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema. El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas.

Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser "equipos" naturales, como la alta gerencia, el departamento de producción, o un grupo de investigación; o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio, o la fuerza laboral. La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interfaz, el manejo del conflicto, el establecimiento de metas, y los métodos de planificación.

Después de reconocer que el diagnóstico es una condición sine qua non para el Desarrollo Organizacional efectivo, quedan dos aspectos. El primero es ¿el

diagnóstico es anticipado, sistemáticamente planificado y estructurado, de manera que siga un extenso sistema de categorías y un formato de preguntas estructurado, o más bien imprevisto, siguiendo los datos a dondequiera que puedan conducir?. El segundo es ¿qué categorías de diagnóstico se van a usar?. La práctica varía mucho en estas dos dimensiones. Lo que es más, en un programa de DO, los resultados de las actividades del diagnóstico no son únicamente actividades importantes, sino la forma en la cual se recopila la información y lo que se hace con la información también son aspectos significativos del proceso.

Si tenemos que la Intervención Diagnóstica consiste en obtener información válida acerca de la organización, ésto implica recolectar y analizar información de elementos esenciales de la organización, tales como el clima.

La importancia de la Intervención Diagnóstica radica en que ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, áreas de oportunidad, permite determinar qué tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar y sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados.

Tenemos que la Intervención Diagnóstica se encuentra ubicada en la etapa mover de modelo de Desarrollo Organizacional de Kurt Lewin. y se llevó a cabo siguiendo un orden específico de acciones que forman parte de las fases de todo programa de Desarrollo Organizacional, lo que permite tanto al consultor como al cliente, llevar una planificación y hacer el seguimiento del trabajo realizado.

#### 3.7.- Clima Organizacional

En la actualidad, debido al ambiente competitivo de los negocios, el éxito empresarial depende cada vez más de la eficaz administración de los Recursos Humanos. Las personas dentro de las organizaciones son el único factor dinámico, por lo que la calidad de los empleados en cuanto a sus conocimientos, habilidades, motivación y su iniciativa para generar riqueza, repercuten en la productividad, el nivel del servicio al cliente, la reputación y la competitividad de la organización.

Uno de los elementos importantes que los investigadores en el comportamiento organizacional han estudiado y que influye sobre el rendimiento del individuo en el trabajo, es la percepción que tienen los empleados de una organización sobre determinadas características que la describen y que son perdurables a través del tiempo. Esta percepción es lo que se ha denominado Clima Organizacional.

El concepto de Clima Organizacional es un concepto que tiene su origen en la Psicología Social y que históricamente ha tenido muchas definiciones, según los estudios sobre el Clima Organizacional que han realizado varios investigadores en

empresas modernas, las cuales han tenido que enfrentar cambios por las nuevas realidades tecnológicas, económicas, sociales, de comunicación y de información.

La interrogante que ha surgido a través de estas investigaciones, y en la que no todos los autores están de acuerdo, es si realmente existe un concepto de Clima Organizacional, cuales son los componentes de este concepto, si se asemeja o se diferencia del concepto de satisfacción laboral y si existe una metodología apropiada para su medición.

Diferentes autores han tratado de dar respuestas a estos planteamientos y así encontramos autores como:

Francis Cornell (1955) quien define al clima como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que hacen los empleados de una organización de sus roles o con relación a otros roles.

Argirys (1957), amplia el concepto al enfatizar en la atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de conflictos, identificarlos y resolverlos.

Sells (1960) asegura que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que este ambiente depende de las percepciones de los individuos y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Cada individuo actúa como un procesador de la información, por lo que el Clima Organizacional se deriva del conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno organizacional. El Clima es un efecto de la interacción de los motivos internos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas creadas en la relación. El clima es experimentado por todos los miembros de la organizaciones y puede ser medido operacionalmente a través del conocimiento de las percepciones de los miembros del sistema.

El Clima Organizacional es el resultado de una serie de elementos que se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, relativamente estable en el tiempo y que representa, en cierto modo, la personalidad de la organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de los individuos dentro de ella, constituye la personalidad de la organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.

A fin de comprende mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- Los atributos de una organización, tales como estructura organizacional, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, entre otros, constituyen las unidades de análisis.
- Las percepciones tienen consecuencias importantes sobre el comportamiento de los empleados.
- Pueden existir micro climas en el interior de una organización.
- Es un elemento estable en el tiempo y evoluciona muy lentamente.
- Se basa en variables relativamente permanentes como la estructura organizacional, por lo que para modificarlo se deben realizar cambios importantes en la base de la misma organización.
- Determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros.
- Constituye la personalidad de la organización, en el sentido que está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global.
- Es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros).

Se realizó la evaluación del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela, tomando en cuenta la forma como los miembros de la empresa perciben el clima, guarda relación directa con su satisfacción, su conducta, su rendimiento individual y por consiguiente, con la productividad individual y de la empresa. Entendiendo por Clima Organizacional la forma en que los miembros de una organización perciben ciertos factores, variables y características de la organización, que interactúan entre sí y que determinan el ambiente interno en que se relacionan las personas.

#### 3.8.- Método para la Evaluación del Clima Organizacional

La evaluación del Clima Organizacional resulta especialmente importante porque permite comprender los elementos que influyen sobre las actividades, percepciones y la satisfacción de los trabajadores, especialmente luego de los procesos de cambio iniciados por la organización y las exigencias que tiene la implantación de nuevos sistemas y métodos de trabajo. De acuerdo a algunos estudios, existen tres medidas diferentes del Clima Organizacional:

- Múltiples atributos organizacionales: Es el conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.
- Perceptiva de los atributos organizacionales: Son las características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades y que pueden ser deducidas según la forma en que la organización actúa, consciente o inconscientemente, con sus miembros y con la sociedad.
- Perceptiva de los atributos individuales: Vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. El individuo percibe el Clima Organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos de clima. Es necesario analizar y diagnosticar el clima para:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales se deben dirigir las intervenciones.
- Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

Los estudios o investigaciones sobre el Clima Organizacional, pueden clasificarlo en tres variables o factores:

 Causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Son la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes.

- Intermedias: Constituyen los procesos organizacionales de la empresa; reflejan el estado interno y la salud de una empresa, como las motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, eficacia de la organización, toma de decisiones, entre otros.
- Finales: Son las variables dependientes que reflejan los resultados obtenidos por la organización, como la productividad, gastos de la empresa, ganancias y pérdidas. Integran todos los componentes de una empresa y constituyen la eficacia organizacional.

A pesar del esfuerzo realizado, en los diferentes trabajos de investigación, todavía no existe un consenso sobre lo que realmente constituye las dimensiones del Clima Organizacional.

Los instrumentos disponibles para la medición del Clima Organizacional, consisten en su mayoría en cuestionarios estructurados relacionados con la percepción. El instrumento utilizado en la Intervención Diagnóstica se deriva de las dimensiones particulares de Unisys de Venezuela.

El cuestionario escrito constituye el instrumento de medida más utilizado para la evaluación del Clima Organizacional. Estos instrumentos permiten recabar información sobre aspectos específicos y medibles La mayor parte de ellos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo. Las principales características de estos instrumentos son las siguientes:

- Las preguntas describen hechos particulares de la organización.
- · Las escalas de respuestas son de tipo nominal o de intervalo.
- Algunos no pueden establecer una validez estadística.
- Tienen la capacidad de reagrupar o representar las dimensiones o factores primordiales que componen el clima.
- Tendrán más capacidad y serán más representativos si incluyen las dimensiones o factores del ambiente.

Por todo lo anteriormente expuesto, podemos deducir la importancia que tiene el proceso de medición del Clima Organizacional como de las herramientas de DO, específicamente para el diagnóstico y la posterior implantación de los planes de acción. En este caso específico, el instrumento de Clima Organizacional utilizado para la Intervención Diagnostica, fue diseñado bajo la perspectiva de la empresa Unisys de Venezuela.

# 3.8.- Dimensiones del Clima Organizacional

El clima de una organización está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan. Sin embargo, parece ser que la mayor parte de los instrumentos utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:

- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
- El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

De manera semejante a como lo hacen los componentes de la personalidad de un individuo, estas dimensiones deben permitir trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una organización. Dado que el instrumento de medición privilegiado para analizar el clima es el cuestionario, éste tendrá más capacidad y será más representativo si incluye las dimensiones importantes del ambiente a estudiar.

Para evaluar el Clima Organizacional en la empresa Unisys de Venezuela, dentro de la fase de Intervención Diagnóstica, se elaboró el cuestionario, de acuerdo a los aspectos específicos y particulares de la organización, el cual comprendió las dimensiones: Comunicación, Estructura de la Organización, Ambiente de Trabajo, Liderazgo, Motivación y Satisfacción.

Para dar inicio al desarrollo teórico de las dimensiones a estudiar en el presente diagnóstico organizacional es importante exponer algunos conceptos que servirán de base para explicar posteriormente los resultados de la indagación. En principio, entender el comportamiento de la organización implica el desarrollo de un perfil de las personas que trabajan en ella. Según algunos autores, el rendimiento personal es la base del rendimiento de la organización, razón por la cual, comprender el comportamiento personal es fundamental si se espera llevar una gestión eficaz.

Sin embargo, en un ambiente de trabajo las personas esperan cubrir ciertas necesidades y en esta interacción hombre-organización frente a metas y requerimientos particulares se abre el espacio para la motivación y la capacidad de trabajo, los cuales deciden el rendimiento. La teoría de la motivación trata de explicar, mantener o evitar un determinado comportamiento.

No obstante, otro de los aspectos a considerar en cuanto al comportamiento en la organización es el del conflicto entre grupos, dado que los grupos funcionan e interactúan con otros grupos, cada uno desarrolla características específicas en cuanto a su estructura, cohesión, papeles que desempeñan en él sus miembros, las normas y los procesos. En consecuencia, los grupos pueden colaborar o competir entre sí, pudiendo esta última ser motivo de conflicto. Por lo que si bien un conflicto entre grupos puede tener efectos positivos para una organización, no enfrentar los conflictos o excederse en ellos puede producir resultados negativos.

En este orden de ideas, no se puede perder de vista que además de los grupos existen líderes en las organizaciones. La importancia de un liderazgo eficaz para lograr que una persona, un grupo o una organización rindan es tan grande que se han dedicado grandes esfuerzos a establecer cuáles son las causas del liderazgo.

Ahora bien, para que una organización funcione eficazmente sus gerentes deben entender con absoluta claridad la estructura de la misma, ya que es la pauta formal de actividades y relaciones entre las diferentes sub-unidades que la componen. Esto incluye el diseño de los puestos de trabajo y el de la propia organización.

Las comunicaciones están asociadas a la supervivencia de una organización y guardan una relación estrecha con la capacidad que desarrolle la gerencia para recibir, transmitir y actuar sobre la base de la información de que dispone. El proceso de comunicación vincula a la organización con su entorno y con todas sus partes.

Por otro lado, las personas se integran en las organizaciones para trabajar y tratar de alcanzar sus objetivos personales. Uno de esos objetivos puede ser la carrera profesional. En las empresas contratan a las personas para que realicen trabajos específicos que son propios de la estructura de la organización. Por tal motivo, los intereses personales y los de la empresa deben coincidir si busca lograr la eficacia. Las personas avanzan a lo largo del tiempo y de cambios en su puesto de trabajo por senderos profesionales más o menos establecidos por la organización para la que trabajan. El éxito profesional que puedan alcanzar depende, al menos en parte, de hasta qué punto se adapten a lo que exige la empresa. El desarrollo profesional del empleado puede afectar el rendimiento de la organización. Un trabajador satisfecho genera productos de la mejor calidad.

#### 3.8.1.- Comunicación

En opinión de De Andrés (1997), dos de los elementos claves en el ámbito humano y organizacional, y que están presentes, de forma general, en un 60% del tiempo total del trabajo, son la comunicación y la información que se transmite en ella. La idea del Conocimiento y Desarrollo de los procesos de Información y Comunicación como una eficaz arma en pro de la competitividad empresarial, está relacionada con el

establecimiento de un sistema de adecuación metódica de los diferentes tipos de situaciones y acciones de información y comunicación a las características particulares de todos y cada uno de los elementos intervinientes en ellos.

La reducción de la productividad y pérdida económica que supone una huelga ponen de manifiesto en muchas ocasiones la existencia de un fallo de comunicación entre algunos estamentos de la empresa. En momentos de cambio e incertidumbre, como los que actualmente viven las compañías y como consecuencia sus trabajadores, la comunicación dota a la empresa de una mayor adaptabilidad al cambio, permitiendo a la dirección transmitir las pautas de acción que deben desarrollar en adelante (QUÉ hacer), los procedimientos para desarrollarlas (CÓMO hacerlo) y el significado de sus acciones (POR QUÉ hacerlo). Impide la nefasta existencia del rumor que se extiende ante la inseguridad que producen los cambios, contribuyendo, además, considerablemente a la aceptación del cambio por parte de los trabajadores.

El grado de eficacia con la que un trabajador desempeña su función y el nivel de cooperación con sus superiores, que reposan tanto en el grado como en la Calidad de la Información y Comunicación que exista entre ellos, están determinados por el conocimiento exhaustivo de sus tareas, de cuyo desempeño depende la mayor o menor productividad de la empresa. La información devuelta a los empleados acerca de sus resultados así como acerca de sus posibilidades de futuro, evita pérdidas valiosas de valores humanos que abandonan la empresa por falta de expectativas. Además beneficia a la moral de los trabajadores y refuerza el compromiso de éstos con el cumplimiento de sus objetivos.

El potencial de generación y transmisión de ideas y mejoras que hay en un equipo acerca de sus propios puestos de trabajo es un valor organizacional que puede y debe ser empleado en pro de la consecución del objetivo de la empresa mediante el fomento de las acciones y situaciones de Información y Comunicación. Sólo aquellos trabajadores a los que previamente se les ha comunicado y han comprendido las razones de las decisiones que se han tomado con respecto a ellos y que por lo tanto les afectan, dan lo mejor de sí. La consecuencia, una vez más es una mayor eficacia, moral más alta y mayor cooperación. Este razonamiento es tan sencillo como ponerse en el lugar de su colaborador y pensar: ¿estaría a gusto sin trabajara sin saber qué, cómo o por qué hago lo que hago?

No decimos nada nuevo cuando hablamos de los múltiples errores de comprensión que se producen a menudo en los procesos de comunicación en la empresa y que provocan que algunas acciones se orienten hacia objetivos no coincidentes (cuando sí debían serlo) e incluso contrapuestos. Tampoco es nuevo que si utilizamos la comunicación de tal forma que transmitamos una información pertinente, exhaustiva, constante, general y oportuna, reducimos notablemente los errores de comprensión, aunque parece existir algún motivo oculto que a menudo nos impide actuar de una forma que a primera vista parece tan de sentido común, pero que se resiste

misteriosamente a ser implementada en la actividad diaria. La comunicación de la información e instrucciones que quiera que las personas conozcan (sin olvidar exponer también las buenas noticias), hecha de forma sistemática, mediante el proceso sugerido, de seguro producirá efectos beneficiosos en su empresa.

Los resultados de un proceso de Información-Comunicación son más que un flujo libre y bien encauzado de instrucciones e información. Un clima de buena comunicación permite que salgan a la superficie las ideas originales e innovadoras de todos los implicados en el proceso de producción empresarial.

# 3.8.2.- Estructura de la Organización

La estructura de una organización es consecuencia de las decisiones de su dirección sobre cuatro importantes atributos presentes en todas las organizaciones como lo son: la división de la mano de obra, las bases para la división de la misma en departamentos, las dimisiones de dichos departamentos y la delegación de la autoridad.

Los atributos de la estructura determinan hasta qué punto la organización refleja aspectos relativos a sus formalismos, complejidad y centralización. La estructura de la organización aporta mucho a la eficacia de la misma y es precisamente esta relación la que justifica nuestro interés por la misma.

Todas las organizaciones cuentan con una estructura de puestos de trabajo. De hecho, dicha estructura es lo que distingue a las organizaciones. No obstante, los puestos de trabajo no son los únicos rasgos característicos de una organización. Diremos, una vez más, que la experiencia nos indica que las organizaciones están formadas por departamentos, divisiones, unidades o cualquier otra palabra que aluda a grupos de puestos de trabajo.

Lo que hay que resaltar es la forma en la que afectan al comportamiento de las personas que trabajan en ellos. Como parte de los mismos, las personas deben necesariamente aceptar acuerdos, políticas y normas establecidas en común y, por consiguiente renunciar a su libertad de actuar a su libre albedrío.

"El comportamiento de las personas y de los grupos que forman parte de una organización, se ve afectado significativamente por el trabajo que realizan" (Gibson, 1997, pág.533).

El trabajo en sí, supone un importante estímulo del comportamiento personal. Todo lo que se exige o se espera de una persona puede causar un alto nivel de satisfacción o estrés, ansiedad y problemas psicológicos para la misma.

## 3.8.3.- Ambiente de Trabajo

La existencia del conflicto está aceptada como una parte inevitable del funcionamiento social. Aparece en el ámbito individual con el nacimiento, donde debemos aprender a vivir haciendo uso de varias estrategias de sobrevivencia. La vida familiar enseña luego a las criaturas como negociar con las demandas contradictorias u opuestas presentadas simultáneamente por la pareja de padres, o por un padre y el medio ambiente. El proceso de crecer, desarrollarse y diferenciarse de los demás, cumpliendo metas propias, siempre estará enmarcado por las limitaciones de un universo con recursos limitados y demandas crecientes. La vida sin conflictos es una ilusión de corta duración. Si existiera esta vida sin conflictos, estaríamos privados de las imprescindibles oportunidades para desarrollar nuestras habilidades. Se aprende a través y gracias al conflicto. El desarrollo humano en sociedad procede por etapas que son usualmente situaciones de cambio, movilizadas por el conflicto generado por la etapa anterior, de venida insuficiente. Como las organizaciones están inmersas en la sociedad y conformadas por seres humanos también son factibles de presentar conflictos.

"Los problemas entre grupos no son los únicos conflictos que se dan en el seno de las organizaciones. Hay numerosas pruebas de que el conflicto interpersonal siempre está presente y es un aspecto fundamental en la vida de cualquier organización". (Gibson., 1997, pág.381)

Los conflictos en las organizaciones siempre están presentes. No obstante, el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, por esta razón los gerentes en lugar de desaparecerlo deben esforzarse por conocer las fuentes del mismo y confrontarlo. Ahora bien, lo que sí debe conllevar a una decisión por parte de un directivo es el hecho de eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos.

La organización tiene recursos limitados para el logro de los objetivos, por consiguiente los grupos que integran a la organización en general no tienen los recursos suficientes para satisfacer sus necesidades internas, ésto se puede traducir en una diferencia de expectativas entre los miembros de cada unidad, ya que a medida que se van especializando, sus objetivos se van distanciando. Como consecuencia de las diferencias, ciertas situaciones pueden dar pie a los conflictos entre grupos.

# Los Grupos de Trabajo

El grupo es una formación social organizada, compuesta por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados entre sí que cuentan con metas y necesidades comunes.

Las personas participan en los grupos para asegurar la producción de los bienes materiales requeridos para la subsistencia, las condiciones de afecto, protección y conservación de la especie, los elementos que favorecen al desarrollo continuo de los conocimientos, los recursos culturales y la libertad.

Las metas comunes a todos los miembros del grupo los hace interdependientes. Esto significa, que un individuo sólo puede lograr una meta en la medida en que todos los demás realicen un esfuerzo en el mismo sentido. En los grupos se da una interacción específica que depende de las actitudes, los comportamientos y las relaciones de sus miembros.

Todo grupo tiene su dinámica, un patrón de fuerzas que describe la interacción en el mismo. En diferentes etapas y para el logro de metas comunes, los miembros de un grupo interactúan en forma productiva o improductiva. La interacción se define como el resultado de la combinación de actitudes, comportamientos y relaciones de sus miembros.

El comportamiento de las personas puede *orientarse hacia la tarea asumida*, el cual tiene como propósito facilitar y coordinar aquellos esfuerzos para la definición de un problema común y la solución de ese problema, en concordancia con las metas establecidas. Este comportamiento se manifiesta a través de acciones destinadas a clarificar objetivos, establecer políticas, revisar funciones de las personas, instituir procedimientos adecuados de trabajo y evaluar los resultados.

# Los Equipos de Trabajo

Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo componen un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio-afectivo en un clima de respeto y confianza.

Los equipos, por lo general, se constituyen deliberadamente. A diferencia de un grupo, implica la formación de sus miembros encauzados en una tarea y el logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal.

# 3.8.4.- Motivación y Satisfacción

Porter y Lawler cp. Hodgetts y Altman, (1991), plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, entre otras); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los dos factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originarán la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

# La Satisfacción en el Trabajo

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico - patronales.

La satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo con relación a los que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.

## La Motivación

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñemos la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella, de modo de tal que no se convierta en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima.

Existen diversas teorías sobre la motivación, Gibson y sus colaboradores (1997), las dividen en: teorías de contenido y teorías de proceso. Las teorías de contenido centran su atención en los factores de la persona que dan vigor, orientan, mantienen y detienen la conducta. Las de proceso, describen y analizan de qué forma se vigoriza, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta. Son las teorías de contenido las que explican la satisfacción en el trabajo, la conducta del trabajador y los sistemas de recompensa al centrarse en las necesidades individuales.

"Estas teorías señalan que las necesidades o deficiencias que experimenta el individuo activan las tensiones que ponen en marcha una respuesta conductual." (Gibson, 1997, pág.168)

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el status y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y tener un sentido de importancia a los ojos propios y frente a los demás.

## 3.8.5.- Liderazgo

Se reconoce la importancia del liderazgo como una tarea y una capacidad gerencial de gran relevancia en las labores de dirección a cualquier nivel dentro de una organización; las que al estar enmarcadas en un contexto de constante incertidumbre y nuevos retos pueden considerarse como ventajas competitivas reales en la medida que posibilitan la consecución de los objetivos planteados por las empresas.

No existe grupo o equipo que no posea una estructura y más específicamente una estructura de comunicación y liderazgo, así como no existe grupo que carezca de una dinámica, o lo que equivale a un proceso de interacción cooperativa o competitiva en el que irán surgiendo distintas normas relativas a dicha interacción, roles específicos, formas de decisiones, resistencia al cambio, etc. Los grupos poseen diferenciación interna, y los miembros de los grupos ocupan distintas posiciones que los diferencian. Una de estas posiciones diferenciadas es la de 'LIDER'. De esta forma los integrantes de un grupo pueden aceptar ser dirigidos por una o varias personas, a la que comunmente denominamos LIDER, porque perciben a la conducta de éste como el medio más adecuado para lograr alcanzar los objetivos grupales.

Hablar del liderazgo como alternativa, nos lleva a retomar lo que en torno a ello se ha avanzado; obviamente aquellos intentos de perfilar a los líderes como individuos con características de personalidad, cualidades superiores y dotados de un gran "carisma" o, incluso, con medidas físicas especiales, han quedado superados en la medida en que no es posible determinar un conjunto de atributos que puedan caracterizar en diferentes momentos, grupos y tareas al líder.

A partir de ello, el esfuerzo se centra en destacar el comportamiento de las personas y las diversas situaciones en que se constituyen como líderes. El avance que se logra con esta perspectiva es que el liderazgo no es una cualidad innata sino que es sujeto de aprendizaje dado que se trata del desarrollo de ciertas habilidades y conductas. Bajo esta óptica encontramos definiciones de liderazgo como las siguientes:

"Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo par alcanzar objetivos." (Davis y Newstrom, 1991)

"... el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo(s)" (Kotter, 1990).

Se puede apreciar en estas definiciones que el liderazgo queda en manos de un individuo cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por él mismo. Gibson (1997), opina que el liderazgo se produce cuando una persona influye sobre los subordinados para que acepten sus peticiones sin que parezca ejercer poder alguno. Por medio de su habilidad para influir en los demás, el líder crea y emplea el poder y la autoridad que recibe de los subordinados.

Hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia hasta al identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales. No obstante, nos animamos a definir el liderazgo como el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales.

Si lo trasladamos al plano empresarial, al líder lo elegirán los miembros que integran la empresa. El líder en una empresa es como los buenos amigos, ya que se espera de ellos que sepan dirigir con su liderazgo en las buenas y en las malas. Que además tengan disposición de comunicarse con los demás, que traten de hacer entender los objetivos empresariales, que no inventen excusas, que se preocupen por el trabajo y su gente.

## **CAPITULO 4**

# MARCO METODOLÓGICO

La Intervención Diagnóstica se llevó a cabo siguiendo un orden específico de acciones que forman parte de las fases de todo programa de Desarrollo Organizacional, lo que permite tanto al consultor como al cliente, llevar una planificación y hacer el seguimiento del trabajo realizado.

#### 4.1.- Fase de Entrada

Se realizó un primer contacto con la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Unisys de Venezuela, donde se planteó la necesidad académica de realizar una Intervención Diagnóstica en la organización, la cual coincide con uno de los objetivos de la Gerencia que debe cumplir en el año 2001. En la misma se expusieron los temas tratados en un proceso de cambio planificado y los beneficios que aporta a la empresa.

Luego se realizó una segunda entrevista, donde el cliente manifestó su necesidad de cambio, la disposición de invertir tiempo, energía y el compromiso de involucrarse en el proceso de Intervención Diagnóstica. En esta reunión se concretaron los siguientes aspectos:

- Se realizará el diagnóstico a través de un estudio de Clima Organizacional, para determinar cuáles son las áreas que necesitan ser reforzadas dentro de la empresa y poder así definir un Plan de Intervención.
- Por el volumen de personas que laboran en la organización se definió que la recolección de información se realizará a través de la aplicación de un Instrumento de Clima Organizacional.
- Luego de una Tormenta de Ideas se definió que los factores a considerar dentro del estudio serían:
  - Comunicación.
  - Estructura de la Organización.
  - Ambiente de Trabajo.
  - Motivación y Satisfacción.

- En cuanto al instrumento, el cliente prefiere que sea hecho en casa (definido en conjunto con los consultores) y no un instrumento de algún autor. Se comentó de la existencia de un instrumento que permitía medir todos los aspectos que se deseaban y además Liderazgo, el cual fue elbaorado para el Departamento de Servicios de Información. Se entregaría una copia de las especificaciones de este instrumento para ser evaluado y aprobado. Si este instrumento no cubría las expectativas del cliente, se debería llevar a cabo todo el proceso de definición, construcción, medición de confiabilidad y validez del instrumento a utilizar.
- La distribución del instrumento se realizará por correo electrónico, debido a que Unisys tiene empleados a nivel nacional.

### 4.2.- Fase de Contratación

Luego de realizar el contacto inicial y conocer la problemática a diagnosticar, se procedió a elaborar una propuesta de trabajo entre los consultores y la empresa Unisys de Venezuela. Esta propuesta de Intervención Diagnóstica, contempló lo siguiente:

# 4.2.1.- Objetivo

Realizar una Intervención Diagnóstica para determinar el estado actual del Clima Organizacional en la empresa Unisys de Venezuela, y sobre esta base dar a conocer al cliente las debilidades y fortalezas de la organización para que puedan ser utilizadas en su beneficio.

#### 4.2.2.- Alcance

El diagnóstico está dirigido a determinar el estado actual del Clima Organizacional en la empresa Unisys de Venezuela. De un total de 180 personas que laboran en dicha empresa, se escogerá una muestra del 80% de la población, lo que permite trabajar con 144 personas representativas de los diferentes grupos de estudio.

# 4.2.3.- Actividades ejecutadas

 Definición de los Factores a considerar dentro del Clima Organizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela

- Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente.
- Aplicación del instrumento a la población seleccionada.
- Tabulación y análisis de los datos obtenidos.
- Presentación de resultados al cliente.

# 4.2.4.- Duración del trabajo y honorarios profesionales

La fase de Intervención Diagnóstica comienza a partir de la aceptación por parte del cliente de la propuesta de trabajo, hasta un período no mayor de tres meses, pudiendo acortarse el período mediante acuerdo mutuo de las partes.

Los honorarios profesionales no son imputados al cliente por tratarse de un trabajo asignado por la universidad para dar cumplimiento a un requisito académico, sin embargo, el cliente asumirá los costos del suministro de reproducciones referidas al trabajo que se desarrolle.

## 4.2.5.- Aclaratoria

Toda la investigación, desarrollo y recomendaciones a realizarse fueron hechas de buena fe y sobre las bases de la información que se dispone en el momento.

# 4.3.- Fase de Intervención Diagnóstica.

Como mencionamos en el punto anterior, en esta fase se llevaron a cabo las siguientes actividades:

4.3.1.- Definición de los factores a considerar dentro del Clima Organizacional que se desea medir en Unisys de Venezuela.

En un principio, los consultores se reunieron con la Gerente de Recursos Humanos para llegar a un acuerdo sobre lo que se entiende o se manejaría como Clima Organizacional. Esta interacción dio como resultado la definición conceptual de Clima Organizacional con la que se trabajó a lo largo de este diagnóstico. (Ver Anexo II).

A partir de esta definición conceptual se determinaron, en varias reuniones, los factores ó definiciones constitutivas que conforman el Clima Organizacional de

Unisys de Venezuela. Dichos factores fueron: Ambiente de Trabajo, Comunicación, Estructura de la Organización, Liderazgo, Motivación y Satisfacción. (Ver Anexo III).

## 4.3.2.- Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente.

Se le entregaron al cliente las especificaciones de un instrumento ya desarrollado para el Departamento de Servicios de Información. Como este instrumento cubrió sus expectativas, se decidió continuar el diagnóstico de Clima Organizacional con él. (Ver Anexo IV).

Para el diseño de este instrumento se realizaron los siguientes pasos:

- Definición Conceptual y Operacional. El consultor se reunió con el Director del Departamento y la Gerente de Recursos Humanos para llegar a un acuerdo sobre lo que el Departamento entiende por Clima Organizacional. Esta interacción dio como resultado la Definición Conceptual y Operacional.
- Redacción de Indicadores. Para llegar a la redacción final de los indicadores se descompuso cada factor en sus componentes principales, los cuales representan situaciones y conductas observables.
- Escala de Respuesta. El tipo de ítem ó reactivo utilizado en el instrumento se mide a través de una escala de cuatro posibles posturas ante las situaciones planteadas. Estas posturas son:

0	Totalmente en Desacuerdo	(1)
0	En Desacuerdo	(2)
0	De Acuerdo	(3)
	Totalmente de Acuerdo	(4)

- Forma de aplicación y corrección del instrumento. La forma de aplicación del instrumento fue individual y anónima, se esperó a que finalizaran de contestarlo y se procedió a recogerlo verificando que todos ítems estuviesen contestados. La forma de corrección del instrumento consistió en agrupar los ítems por factores y calcular el promedio asociado a cada factor, para luego obtener un promedio general por participante
- Construcción del Instrumento utilizado como "Test". Se procedió a la elaboración del instrumento.
- Muestra de Trabajo. Se tomó una muestra de diez (10) Consultores de diferentes áreas del Departamento de Sistemas de Información de Unisys de Venezuela en función de su disponibilidad de tiempo para el momento de la aplicación del instrumento. Esta muestra incluye personas con

diferentes Roles y años de experiencia dentro del Departamento. No se incluyó el nivel gerencial porque podría sesgar la muestra, debido a que sólo ellos ocupan esos cargos y en esas funciones específicas

- Tabulación del Resultado del Test. La tabulación de los resultados generó una matriz. Esta tabla representa el resultado general del Test. El número correspondiente a cada afirmación se colocó en las filas, los participantes se colocaron en las columnas y en las celdas se observan la respuesta dada por cada uno de ellos en relación con la afirmación específica.
- Procedimiento de Confiabilidad. Para evaluar la confiabilidad del instrumento, se utilizó el método de Test / Re-test, también llamado medida de estabilidad: "En este procedimiento un mismo instrumento de medición (o items o indicadores) es aplicado dos o más veces a un mismo grupo de personas, después de un período de tiempo." Para sea confiable la correlación entre los resultados debe ser altamente positiva, de igual forma, es importante considerar el período de tiempo entre las mediciones pues una aplicación muy cercana o muy lejana influye en los resultados. Este método arroja un coeficiente de confiabilidad que es la correlación entre las puntuaciones obtenidas por los mismos sujetos en dos aplicaciones distintas. La varianza del error corresponde a fluctuaciones debidas al azar de una aplicación a otra. Cuanto más alta es la confiabilidad, menos susceptibles son las puntuaciones a los cambios casuales que se producen.

La validez es esencialmente un juicio, solos o con otros, se enjuicia la representatividad de los reactivos. Por tal motivo, para cumplir con este precepto los pasos expuestos a continuación han sido realizados con el apoyo y colaboración del Director del Departamento de Sistemas de Información, un Gerente de área y la Gerente de Recursos Humanos, que son las personas contacto dentro de esta empresa para la realización del instrumento.

- Reunión con las personas contacto en el Departamento de Sistemas de Información, para llegar a una definición de lo que esta empresa entiende por Clima Organizacional.
- Luego, a partir de la definición del Clima Organizacional, el Consultor de DO elaboró un grupo de definiciones constitutivas que estuvieron expuestas al juicio de las personas contacto dentro de la organización.
- Las definiciones constitutivas se establecieron, en acuerdo con el grupo contacto, como los factores a ser medidos en el instrumento.
- A cada uno de estos factores se le asignaron una serie de componentes que, según el criterio de las personas contacto, son el reflejo de lo que ésta empresa definió como clima de la organización.

- Posteriormente, el Consultor de DO procedió a elaborar los indicadores del instrumento que sirvieron para medir el clima organizacional en el Departamento de Sistemas de Información de Unisys de Venezuela. Estos Indicadores fueron discutidos, a través de un Instrumento de Juez, con El Director del Departamento, el Gerente de área y el Gerente de RRHH para asegurar así la representatividad de los reactivos.
- Con los indicadores finalmente establecidos y redactados en forma de afirmación se construyó el instrumento de medición del clima organizacional para el Departamento de Sistemas de Información.
- El instrumento final está compuesto por 48 afirmaciones para ser respondidas con una escala que va desde 1. totalmente en desacuerdo a 4. totalmente de acuerdo, pasando por 2. en desacuerdo y 3. de acuerdo. De igual forma, se redactaron las instrucciones necesarias para explicarle a los empleados la forma como debía ser contestado el instrumento y el objetivo del mismo.
- Se aplicó el instrumento test. Cada empleado de la muestra contestó el instrumento de manera individual y anónima en su puesto de trabajo.
- Una vez aplicado el test se procedió a la tabulación, en una matriz, de los resultados arrojados por el mismo.
- Ocho días después se aplicó el Re-test para medir la confiabilidad del instrumento. De igual forma, los resultados se tabularon en una matriz igual a la del test.
- Con los resultados obtenidos del Test y del Re-test se determinó la confiabilidad del instrumento a través del método estadístico recomendado para este fin.
- Se analizaron los resultados y se determinaron las fuentes de variación según los coeficientes de correlación.
- Finalmente se hicieron conclusiones y recomendaciones para la aplicación del instrumento final a todos los empleados de Unisys de Venezuela.

# 4.3.3.- Aplicación del instrumento a la población seleccionada.

La distribución del instrumento se llevó a cabo por correo electrónico, se dio un plazo de quince (15) días para completar el Cuestionario y su devolución se realizó de varias maneras: enviado por correo electrónico, ser depositado en un buzón ubicado dentro de las instalaciones o entregado personalmente a la Gerencia de Recursos Humanos.

## 4.3.4.- Tabulación y análisis de los datos obtenidos.

Una vez finalizado el tiempo de la aplicación del instrumento, se procedió a la recolección de los mismos, para posteriormente tabular y analizar los datos obtenidos.

El tipo de ítem ó reactivo utilizado en el instrumento se midió a través de una escala de cuatro posibles posturas ante las situaciones planteadas. Estas posturas fueron:

La forma de tabulación del instrumento consistió en colocar los valores de respuestas de cada individuo en una hoja de cálculo, donde el número correspondiente a cada afirmación se encuentra en las columnas, los participantes están colocados en las filas y en cada celda se observa la respuesta dada por cada uno de ellos en relación con la afirmación específica, incluyendo el departamento en el que trabaja. (Ver Anexo V).

En cuanto al análisis, se agruparon los resultados de diferentes maneras (por factores, departamentos, número de pregunta, general) y se calcularon lo promedios asociados a cada una de éstas. Por ejemplo: para calcular el valor del factor Liderazgo se sumaron los valores de respuesta asociados a los ítems 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 y 39 del instrumento, se dividieron entre el número de cuestionarios recibidos (109) y luego se dividieron entre ocho (número de afirmaciones asociados a este factor). El mismo procedimiento se utilizó para el resto de los factores. El resultado general por afirmación se obtuvo sumando los valores de respuesta para dicha afirmación y dividiéndolo entre el número de participantes (109). Además del estadístico de la media aritmética se utilizaron la frecuencia, porcentaje, moda, máximo y mínimo para el análisis de los resultados por factor.

## 4.3.5.- Presentación de los resultados al cliente.

El resultado de este análisis fue un Informe de Diagnóstico del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela y una serie de recomendaciones para mejorar el clima actual de la organización.

#### 4.5- Fase de Retroalimentación.

Esta es la fase límite dentro del proceso de cambio planificado, donde finaliza la Intervención Diagnóstica.

Como último paso se realizó un informe que fue presentado a la Gerencia de Recursos Humanos, para mostrar los resultados del diagnóstico y presentar una serie de recomendaciones para mejorar el clima actual de la organización. Aún cuando estas recomendaciones no forman parte de la Intervención Diagnóstica, fue pertinente incluirlas como un aporte adicional del trabajo realizado.

# CAPITULO 5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados del proceso de diagnóstico de Clima Organizacional de **Unisys de Venezuela** se presentarán en cuatro secciones, a saber:

- Resultados del proceso de aplicación del Instrumento.
- Análisis del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela.
- Análisis de los resultados obtenidos por Departamento.
- Análisis de los resultados obtenidos por Factor.

# 5.1.- Resultados del Proceso de Aplicación del Instrumento.

La Tabla Nº 1 muestra los resultados de la aplicación del instrumento en toda la compañía y por departamentos. En ella se puede apreciar que más del 70% de los empleados de cada departamento respondieron el instrumento, siendo el departamento con mayor receptividad el de Servicios de Información (IS) que además es el que posee el mayor número de empleados (Gráfico Nº1)

Dpto.	Nº Total Empleados	Nº de Encuestas Respondidas	N° de Encuestas sin Responder	%
ADM	24	18	6	75%
GNS	35	25	10	71%
IS	56	44	12	79%
VENTAS	30	22	8	73%
Total	145	109	36	75%

Tabla Nº 1: Resultados del proceso de aplicación del Instrumento.

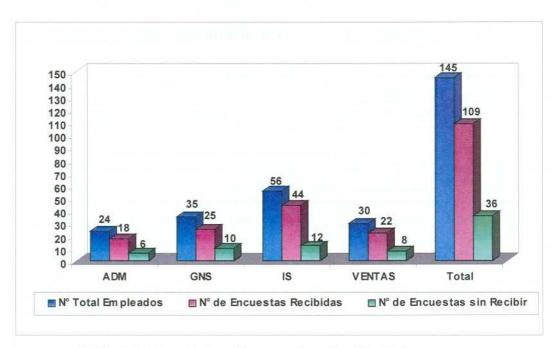


Gráfico Nº 1: Resultados del proceso de aplicación del Instrumento.

Estos resultados nos permiten obtener un promedio general del 75% de encuestas respondidas (Gráfico Nº 2), con lo que podemos concluir que los datos obtenidos son suficientes para realizar el análisis de Clima Organizacional propuesto.

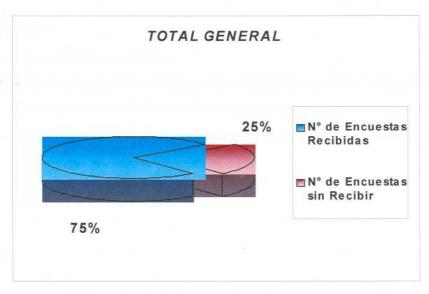


Gráfico Nº 2: Total General de Encuestas (expresado en %).

## 5.2.- Análisis del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela.

Se puede apreciar, de acuerdo al Gráfico Nº 3, que la mayoría de los resultados del instrumento oscilan entre los valores 2.5 y 3.5, lo cual muestra una tendencia de la percepción general del personal de **Unisys** a estar "de acuerdo" con el Clima Organizacional.

Es importante resaltar que los resultados de la afirmación Nº 37 fueron invertidos, debido a que su redacción en el instrumento está realizada para que los valores de respuesta sean negativos. Igualmente fueron invertidos los resultados de la afirmación Nº 47 por presentar una redacción con valores de respuesta positivo (Ver Anexo I).

Considerando que las afirmaciones con mayor valor de resultado son las fortalezas de la compañía y las que tengan menor valor son sus debilidades se puede afirmar, de acuerdo al gráfico Nº 3, que algunas de las fortalezas y debilidades de **Unisys** de **Venezuela** son:

#### Fortalezas:

- Comunicación fluida entre los compañeros de trabajo.
- Fácil acceso de comunicación con los supervisores.
- Se dispone de un espacio físico acondicionado para las horas de almuerzo.
- Los supervisores cuentan con los conocimientos y experiencia necesarios para ejercer sus funciones.

#### Debilidades:

- Se evaden los conflictos.
- Los supervisores no utilizan elogios para motivar a los empleados.
- No se posee instalaciones acondicionadas para algunas actividades.
- Es difícil obtener los recursos necesarios para la ejecución de una tarea.

# Clima Organizacional de Unisys de Venezuela.

DPTO	1		2	3	4	1 5		6	7	8	9	L	0. 1	1	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	2.3	24	25	26	27	-28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
	C	F	0.5	AT	MS	1		c	EO	AT	MS	I		C	EO	AT	MS	L	C	EO	AT	MS	L	C	EO	AT	MS	L	C	EO	AT	MS	L	C	EO	AT	MS	L	C	AT	MS	L	C	AT	MS	C	AT	MS	C	C	C
Total	331	1 3	42	273	310	35	0 3	16	327	338	301	30	2 3	37	321	309	304	319	358	304	290	282	326	316	302	354	338	317	373	336	300	307	318	342	304	337	319	303	338	309	292	321	332	342	313	300	314	310	325	256	308
Prom	3.04	4 3	14	2.50	2.84	3.2	1 2	90	3.00	3,10	2.76	2.7	77 3.	09	2,94	2,83	2,79	2,93	3,28	2,79	2,66	2,59	2,99	2,90	2,77	3,25	3,10	2,91	3,42	3,08	2,75	2,82	2,92	3,14	2,79	3,09	2,93	2,78	3,10	2,83	2,68	2,94	3,05	3,14	2,87	2,75	2,88	2,84	2,98	2,35	2,83
Prom	3		3	3	3	3		3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	-3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	-3	2	3

Tabla Nº 2: Resultados del Instrumento de Clima Organizacional de Unisys de Venezuela.

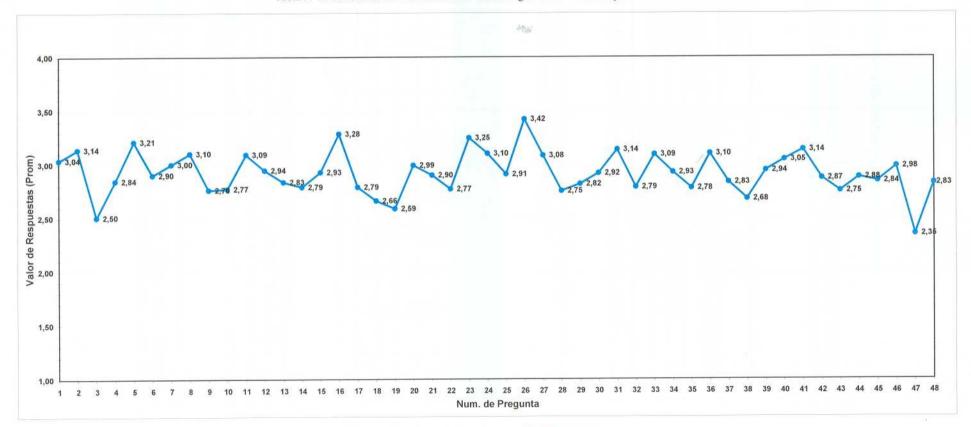


Gráfico Nº 3: Clima Organizacional de Unisys de Venezuela.

## 5.3.- Análisis de los Resultados Obtenidos por Departamento.

Para facilitar el proceso de evaluación de los factores, a continuación se presenta la Tabla Nº 2 que identifica los indicadores utilizados en el instrumento para cada uno de los factores.

FACTORES	ITEMS
Comunicación	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 40, 43, 46, 47, 48
Estructura de la Organización	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32
Ambiente de Trabajo	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 37, 41, 44
Motivación y Satisfacción	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 38, 42, 45
Liderazgo	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 39

Tabla Nº 2: Agrupación de las preguntas según factores definidos.

Si agrupamos los resultados del instrumento por factor y por departamento, se obtienen los valores promedios mostrados en la Tabla Nº 3:

DPTO	Ambiente de Trabajo	Comunicación	Estructura de la Organización	Liderazgo	Motivación y Satisfacción	Total Dpto.
ADM	2.98	3.05	2.97	2.99	2.97	2.99
GNS	3.04	3.07	3.03	3.02	2.98	3.03
IS	2.84	2.85	2.85	2.81	2.63	2.80
VENTAS	2.80	3.10	2.95	3.03	2.91	2.96
Total	2.92	3.02	2.95	2.96	2.87	2.94

Tabla Nº 3: Resultados del Instrumento por Departamento y por Factor.

Como se muestra en el Gráfico Nº 4, la curva de Clima Organizacional asociada a los departamentos de Administración y GNS son similares y sus promedios de resultados se encuentran ubicados cerca del valor de respuesta 3.0, lo cual permite decir que existe una tendencia de la percepción de sus empleados a estar de acuerdo con el Clima Organizacional reinante.

El departamento de Ventas, por su parte, presenta como factor crítico dentro de esta evaluación el Ambiente de Trabajo (2.80) y como factor más relevante la Comunicación (3.10), siendo éstos los que poseen el valor más bajo y más alto, en promedio, de los cuatro departamentos.

Por último, el departamento de Servicios de Información (IS) presenta los valores de respuesta más bajos en la mayoría de los factores estudiados (incluso por debajo del promedio general), siendo el de menor valor Motivación y Satisfacción (2.63). Este hecho representa un aspecto importante a ser tomado en cuenta, ya que este departamento posee el mayor volumen de empleados de la Organización.

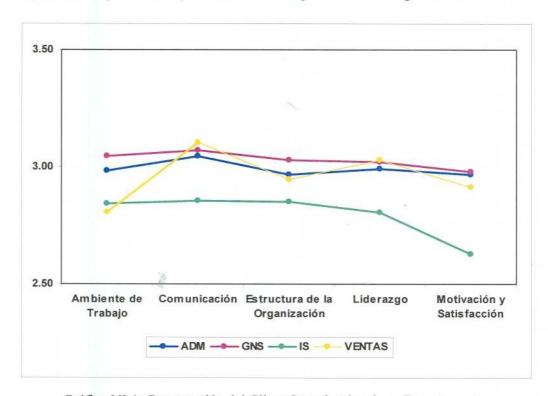


Gráfico Nº 4: Comparación del Clima Organizacional por Departamento.

Luego de estudiar en detalle las Curvas de Clima Organizacional de cada uno de los departamentos se pueden expresar los siguientes comentarios:

#### 5.3.1.- Administración

En líneas generales, como se puede observar en el Gráfico N° 5, el departamento de Administración muestra una tendencia casi central a estar "de acuerdo" con el Clima Organizacional, ya que la mayoría de sus valores de respuesta están ubicados en el intervalo [2.61, 3.39]. Sin embargo, existen dos aspectos que no cumplen con esta condición, uno de los cuales se encuentra por debajo del límite inferior del intervalo y se refiere a la evasión del conflicto (2.28) y el otro por encima de dicho intervalo y que habla sobre la comunicación entre los compañeros de trabajo (3.56).

## Administración

DPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	L. Carlotte		200		Letter .				26						32		34	35	36	37	38	39	40	41		43	44	45	46	47	48
Total	58	58	51	52	61	53	57	58	51	53	-58	52	58	55	51	61	49	53	52	56	51	48	56	59	50	64	58	56	53	51	57	52	53	54	52	56	47	49	57	55	58	56	49	47	53	55	41	55
Pron	3,22	3,22	2,83	2,89	3,39	2,94	3,17	3,22	2,83	2,94	3,22	2,89	3,22	3,06	2,83	3,39	2,72	2,94	2,89	3,11	2,83	2,67	3,11	3,28	2,78	3,56	3,22	3,11	2,94	2,83	3,17	2,89	2,94	3,00	2,89	3,11	2,61	2,72	3,17	3,06	3,22	3,11	2,72	2,61	2.94	3,06	2,28	3,06
Pron	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3:	3	3	3	3	3	3	3:	3	3	3	3	3	-3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	.3	3	3	3	3	3	3	3	2	3

Tabla Nº 4: Resultados del Instrumento de Clima Organizacional en el Departamento de Administración.

400

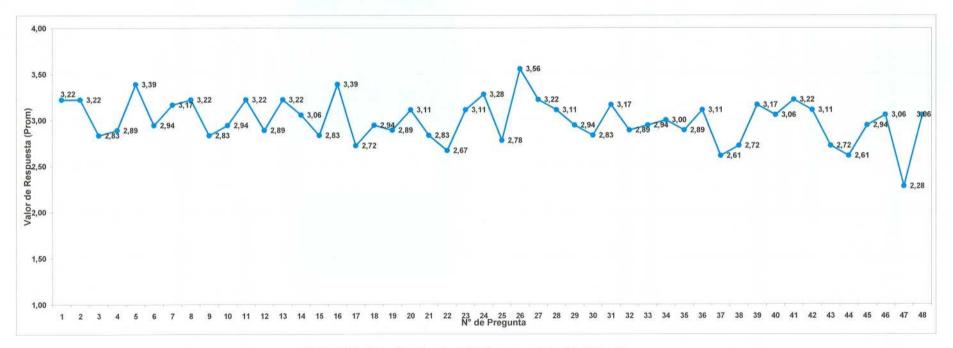


Gráfico Nº 5: Clima Organizacional del Departamento de Administración.

Además, se puede mencionar que algunas de las debilidades y fortalezas del departamento encontradas en este diagnóstico fueron:

#### Fortalezas:

- Comunicación fluida entre los compañeros de trabajo.
- Fácil acceso de comunicación con los supervisores.
- Los supervisores cuentan con los conocimientos y experiencia necesarios para ejercer sus funciones.

#### Debilidades:

- Se evaden los conflictos.
- Se considera la competencia un obstáculo para el trabajo en equipo.
- No existe cooperación entre distintos equipos de trabajo para la solución de problemas.

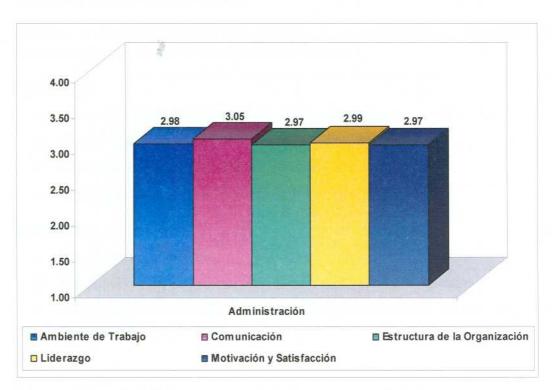


Gráfico Nº 6: Clima Organizacional del Departamento de Administración agrupado por factor.

En cuanto a los factores evaluados, se puede considerar la Comunicación como un punto fuerte dentro de este departamento. Por otro lado, la Estructura de la Organización, Motivación y Satisfacción son puntos que pueden ser reforzados (Gráfico N° 6).

## 5.3.2.- Global Network Services (GNS)

Como se mostró en la Tabla N° 3, este departamento es el que presenta el mayor promedio en el resultado del instrumento (3.03) y la mayoría de sus valores de respuesta están ubicados en el intervalo [2.64, 3.36], según el Gráfico N° 7. Sin embargo, existen tres aspectos que no cumplen con esta condición, uno de los cuales se encuentra por debajo del límite del intervalo y se refiere a la evasión del conflicto (2.44) y los otros dos, por encima de dicho intervalo, que hablan sobre la comunicación entre los compañeros de trabajo (3.56) y las óptimas condiciones de limpieza de las instalaciones (3.44).

Además, se puede mencionar que algunas de las debilidades y fortalezas del departamento encontradas en este diagnóstico fueron:

#### Fortalezas:

- Comunicación fluida entre los compañeros de trabajo.
- Fácil acceso de comunicación con los supervisores.
- Inversión de capital en la formación de los empleados.
- Optimas condiciones de limpieza de las instalaciones.

#### Debilidades:

- Se evaden los conflictos.
- Los supervisores no utilizan elogios para motivar a los empleados.
- No se realizan actividades extraordinarias que fomenten la integración y/o las relaciones inter-personales.

# Global Network Services (GNS)

DP	то	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	0	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26 88	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
То	tal	76	79	69	76	80	76	77	86	72	7	3	81	74	75	72	78	84	75	69.	66	74	73	75	83	84	78	88	83	66	79	75	81	67	83	77	71	81	76	75	75	79	80	74	74	74	70	76	61	68
Pre	m	3,04	3,16	2,76	3,04	3,20	3,04	3,08	3,44	2,8	8 2,9	92 3	.24 1	2,96	3,00	2,88	3,12	3,36	3,00	2,76	2,64	2,96	2,92	3,00	3,32	3,36	3,12	3,52	3,32	2,64	3,16	3,00	3,24	2,68	3,32	3,08	2,84	3,24	3,04	3,00	3,00	3,16	3,20	2,96	2,96	2,96	2,80	3,04	2,4	2,72
Pro	m	3	3	3	3	3	3	3	3	3	- 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,52 4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3

Tabla Nº 5: Resultados del Instrumento de Clima Organizacional en el Departamento de GNS.

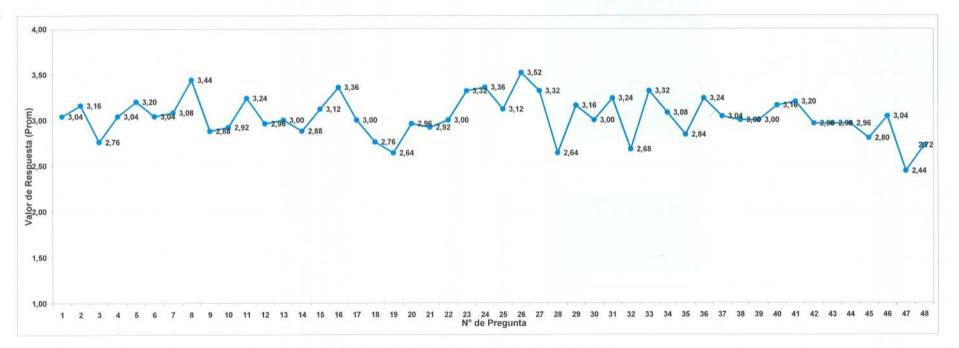


Gráfico Nº 7: Clima Organizacional del Departamento de GNS.

En cuanto a los factores evaluados, se puede considerar la Comunicación como un punto fuerte dentro de este departamento y la Motivación y Satisfacción como puntos que pueden ser analizados y reforzados (Gráfico N° 8).

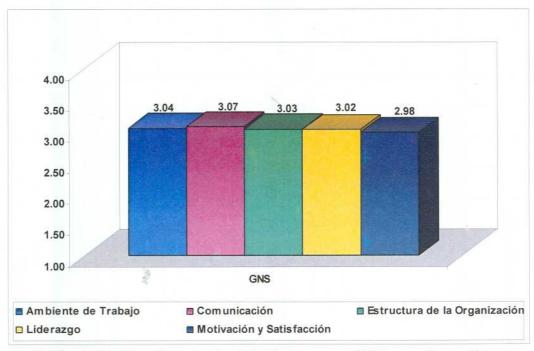


Gráfico Nº 8: Clima Organizacional del Departamento GNS agrupado por factor.

## 5.3.3.- Servicios de Información (IS)

Como se mencionó anteriormente, este departamento presenta los valores de respuesta más bajos en la mayoría de los factores estudiados y por ende en el promedio general del instrumento (2.80). Como se puede observar en el Gráfico N° 9, sus valores de respuesta están ubicados en el intervalo [2.32, 3.30] y algunas de sus fortalezas y debilidades son:

# Servicios de Información (IS)

DPTO	1		2	3			5	6	7	9 5	8	9	10	11	1	2	13	14	15	16	1	7 1	8	19	20	21	22	23	24	25	26	2	7 2	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	) 4	0	41	42	43	44	45	46	4	7	48
Total	12	7 1	34	11	1	7	140	123	12	9 1:	33	115	109	13	3 13	25	116	115	128	135	11	6 10	9 1	02	129	123	121	144	125	123	14	5 13	1 1	16	111	120	129	122	132	120	114	129	130	11	1 12:	5 13	28	132	121	114	128	119	124	10	05 1	18
Prom	2,8	9 3	,05	2,5	2 2	6 .	3,18	2,80	2,9	3 3,	02	2,61	2,48	3,0	2 2,	84	2,64	2,61	2,91	3,0	2,6	4 2,	18 2	,32	2,93	2,80	2,75	3,27	2,84	2,80	3,3	0 2,9	08 2,	,64	2,52	2,73	2,93	2,77	3,00	2,73	2,59	2,93	2,95	2,5	2 2,8	4 2,	91 3	3,00	2,75	2,59	2,91	2,70	2,82	2,.	39 2	,68
Prom	3	1	3	3	1 3	П	3	3	3		3	3	2	- 3		3	3	3	3	3	3	1		2	3	3	3	3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	-3	1 2	2	3

Tabla Nº 6: Resultados del Instrumento de Clima Organizacional en el Departamento de IS.

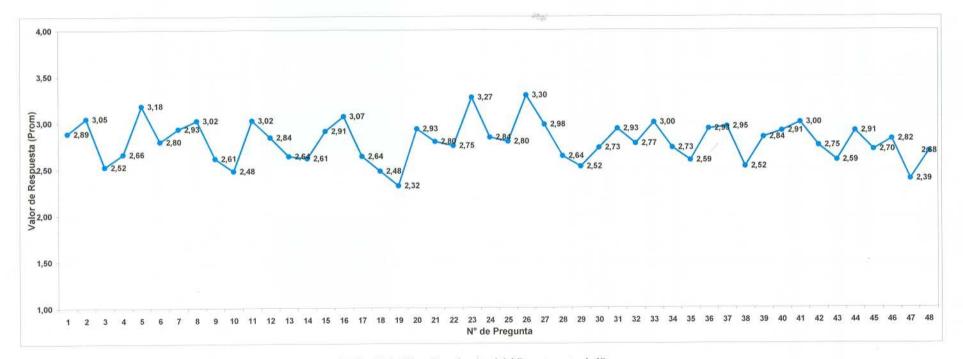


Gráfico Nº 9: Clima Organizacional del Departamento de IS.

## Fortalezas:

- Comunicación fluida entre los compañeros de trabajo.
- Los supervisores cuentan con los conocimientos y experiencia necesarios para ejercer sus funciones.
- Se dispone de un espacio físico acondicionado para ingerir alimentos en el horario de almuerzo.

#### Debilidades:

- Se evaden los conflictos.
- Los supervisores no utilizan elogios para motivar a los empleados.
- Los supervisores no estimulan a cumplir con el logro de los objetivos.

En cuanto a los factores evaluados, se puede considerar la Comunicación y Estructura como puntos fuertes dentro de este departamento y la Motivación y Satisfacción como puntos que deben ser analizados y reforzados (Gráfico N° 10).



Gráfico Nº 10: Clima Organizacional del Departamento IS agrupado por factor.

#### 5.3.4.- Ventas

Este departamento presenta la mayor diversidad de valores promedios en el instrumento, como se mostró en la Tabla N° 3, y la mayoría de sus valores de respuesta están ubicados en el intervalo [2.55, 3.45], según el Gráfico N° 11. Sin embargo, existen tres aspectos que no cumplen con esta condición, uno de los cuales se encuentra por encima del límite del intervalo y se refiere a que la comunicación con los supervisores es de fácil acceso (3.55) y los otros dos, por debajo de dicho intervalo, que hablan del acondicionamiento adecuado de las instalaciones (1.91) y la evasión del conflicto (2.23).

Además, se puede mencionar que algunas de las debilidades y fortalezas del departamento encontradas en este diagnóstico fueron:

#### Fortalezas:

- Fácil acceso de comunicación con los supervisores.
- Comunicación fluida entre los compañeros de trabajo.
- Las metas, objetivos y prioridades están claramente definidas.

#### Debilidades:

- Acondicionamiento inadecuado de las instalaciones.
- Se evaden los conflictos.
- Se considera la competencia un obstáculo para el trabajo en equipo.

Ventas

DPT	0	1	2	3		4	5	6	7	1 8	3	9	10	11	12	2 1	3	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26.	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Tota	1	70	71	4	2	65	69	64	. 64	6	1	63	67	65	70	0 (	50	62	62	78	64	59	62	67	69	58	71	70	66	76	64	62	64	72	75	63	69	68	66	72	56	57	64	70	72	62	63	65	68	70	49	67
Pron	n 3	3,18	3,23	1,5	1 2	,95	3,14	2,91	2,9	1 2,	77 2	2,86	3,05	2,95	3,1	8 2,	73 2	2,82	2,82	3,55	2,91	2,68	2,82	3,05	3,14	2,64	3,23	3,18	3,00	3,45	2,91	2,82	2,91	1 3,2	7 3,4	2,8	6 3,14	3,09	3,00	3,27	2,55	2,59	2,91	3,18	3,27	2,82	2,86	2,95	3,09	3,18	2,2	3,05
Pron	n i	3	3	2		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	- 3	3.	3	-3	3.	3	3	3	2	3

Albert

Tabla Nº 7: Resultados del Instrumento de Clima Organizacional en el Departamento de Ventas.

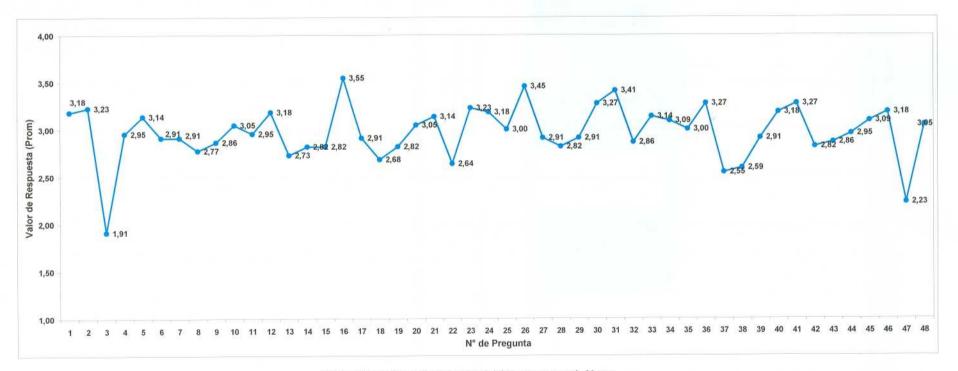


Gráfico Nº 11: Clima Organizacional del Departamento de Ventas.

En cuanto a los factores evaluados, se puede considerar la Comunicación como puntos fuerte dentro de este departamento y el Ambiente de Trabajo como punto que debe ser analizado y reforzado (Gráfico N° 12).

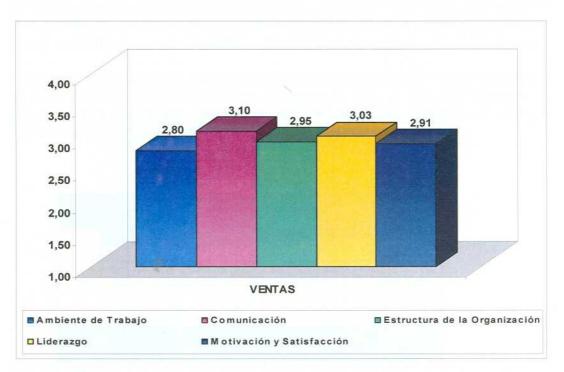


Gráfico Nº 12: Clima Organizacional del Departamento de Ventas agrupado por factor.

## 5.4.- Análisis de los Rsultados Obtenidos por Factor

## 5.4.1.- Ambiente de Trabajo.

Se refiere a la percepción del grado de apoyo y colaboración entre los empleados de la organización para la ejecución de tareas, logros de objetivos y de las condiciones físicas y sociales dentro de las cuales se desenvuelve el empleado en la organización.

Se observa en la tabla Nº 8 que del 100% de los valores obtenidos en los indicadores el 76% de los empleados (57% con respuesta 3, más el 19% con respuesta 4) presentan una percepción positiva en relación al factor Ambiente de Trabajo, mientras que el 24% no se encuentran conforme con éste.

					Fre	cuen	cias					
	3	8	13	18	23	28	33	37	41	44	Total	%
1	12	1	. 1	0	2	9	0	7	0	5	37	3%
2	40	14	35	44	6	27	16	23	10	17	232	21%
3	47	67	54	58	64	55	67	60	74	73	619	57%
4	10	27	19	7	37	18	26	19	25	14	202	19%
Total	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	1090	100%
				Ot	ros l	Esta	dísti	cos				
Moda	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Mín.	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	
Máx.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Media	2,50	3,10	2,83	2,66	3,25	2.75	3,09	2,83	3,14	2,88	2,90	

Tabla Nº 8: Estadísticos del Factor Ambiente de Trabajo.

Sin embargo existen dos aspectos, el acondicionamiento de las instalaciones y la facilidad para la obtención de los recursos, que merecen especial atención por presentar el menor valor en promedio (Gráfico Nº 13).

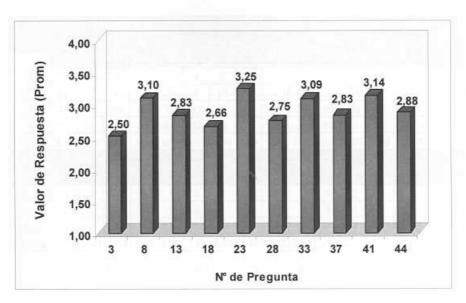


Gráfico Nº 13: Resultados, en promedio, del factor Ambiente de Trabajo.

#### 5.4.2.- Comunicación

Percepción con respecto a los canales, forma de transmisión de los mensajes de un empleado a otro, claridad en las metas del ente organizacional y la manera como se maneja las diferencias de criterios entre los empleados de la organización.

Se observa en la tabla Nº 9 que del 100% de los valores obtenidos en los indicadores el 81% de los empleados (61% con respuesta 3, más el 20% con respuesta 4) presentan una percepción positiva en relación al factor Comunicación, mientras que el 19% no se encuentran conforme con éste.

						F	recu	enci	as						
	1	6	11	16	21	26	31	36	40	43	46	47	48	Total	%
1	2	3	4	0	1	1	0	0	1	5	1	8	4	30	2%
2	10	17	9	7	23	4	16	15	-8	25	14	58	33	239	17%
3	79	77	69	64	71	52	62	68	85	71	80	40	50	868	61%
4	18	12	27	38	14	52	31	26	15	8	14	3	22	280	20%
Total	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	1417	100%
					(	Otro	s Es	tadí	stice	os					
Moda	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	
Mín.	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	
Máx.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Media	3.04	2,90	3,09	3.28	2.90	3,42	3,14	3,10	3,05	2,75	2,98	2,35	2,83	2,99	

Tabla Nº 9: Estadísticos del Factor Comunicación.

Sin embargo existen un aspectos, se evaden los conflictos entre los miembros de la Organización, que merecen ser afendido con prioridad por presentar el menor valor en promedio (Gráfico Nº 14).

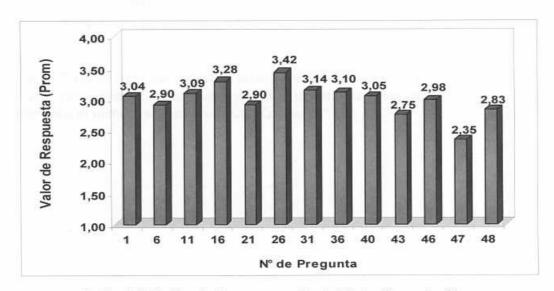


Gráfico Nº 14: Resultados, en promedio, del factor Comunicación

#### 5.4.3.- Estructura de la Organización

Percepción de las obligaciones, reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

Se observa en la tabla Nº 10 que del 100% de los valores obtenidos en los indicadores el 78% de los empleados (61% con respuesta 3, más el 17% con respuesta 4) presentan una percepción positiva en relación al factor Comunicación, mientras que el 22% no se encuentran conforme con éste.

			F	recu	enci	as			
	2	7	12	17	22	27	32	Total	%
1	0	0	2	5	2	2	3	14	2%
2	12	24	21	25	34	10	29	155	20%
3	70	61	67	67	60	74	65	464	61%
4	27	24	19	12	13	23	12	130	17%
Total	109	109	109	109	109	109	109	763	100%
	2	(	)tro	s Es	tadí	stice	os		
Moda	3	3	3	3	3	3	3	3	
Min.	2	2	1	1	1	1	1	1	
Máx.	4	4	4	4	4	4	4	4	
Media	3,14	3,00	2,94	2,79	2,77	3,08	2,79	2,93	

Tabla Nº 10: Estadísticos del Factor Estructura de la Organización.

Sin embargo existen tres aspectos, la distribución equitativa de la carga de trabajo y el establecer y cumplir las normas y procedimientos, que merecen especial atención por presentar el menor valor en promedio (Gráfico Nº 15).

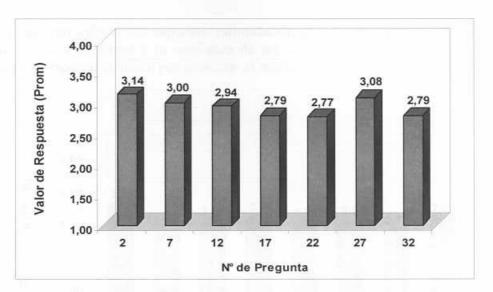


Gráfico Nº 15: Resultados, en promedio, del factor Estrutura de la Organización

### 5.4.4.- Liderazgo

Percepción de los empleados con respeto a sus supervisores con relación al estilo que utiliza con sus empleados para el logro de los resultados del grupo e individual.

Se observa en la tabla N° 11 que del 100% de los valores obtenidos en los indicadores el 79% de los empleados (64% con respuesta 3, más el 15% con respuesta 4) presentan una percepción positiva en relación al factor Comunicación, mientras que el 21% no se encuentran conforme con éste.

				Free	cuer	icias	3			
	5	10	15	20	25	30	35	39	Total	%
1	1	4	1	1	0	2	3	1	13	2%
2	7	31	23	17	21	22	25	21	167	19%
3	69	60	68	73	77	68	74	70	559	64%
4	32	14	17	18	11	17	7	17	133	15%
Total	109	109	109	109	109	109	109	109	872	100%
	88		Oti	ros I	Esta	díst	icos			
Moda	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Mín.	1	1	1	1	2	1	1	1	1	
Máx.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Media	3,21	2,77	2,93	2,99	2,91	2,92	2,78	2,94	2,93	

Tabla Nº 11: Estadísticos del Factor Liderazgo.

Sin embargo existen dos aspectos, estimulación de los supervisores a cumplir con el logro de los objetivos y la confianza de los supervisados en los supervisores, que merecen especial atención por presentar el menor valor en promedio (Gráfico Nº 16).

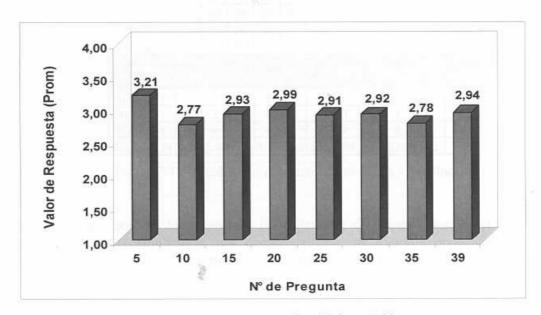


Gráfico Nº 16: Resultados, en promedio, del factor Liderazgo

#### 5.4.5.- Motivación y Satisfacción

Percepción de los empleados con respecto al reconocimiento del trabajo realizado, así como las oportunidades de capacitación y ascenso dentro de la Organización.

Se observa en la tabla Nº 12 que del 100% de los valores obtenidos en los indicadores el 71% de los empleados (55% con respuesta 3, más el 16% con respuesta 4) presentan una percepción positiva en relación al factor Comunicación, mientras que el 29% no se encuentran conforme con éste.

					Fre	cuen	cias					
	4	9	14	19	24	29	34	38	42	45	Total	%
1	1	11	2	4	2	2	3	6	2	7	40	3%
2	28	22	32	43	21	35	22	40	22	19	284	26%
3	67	58	62	56	50	53	64	46	73	67	596	55%
4	13	18	13	6	36	19	20	17	12	16	170	16%
Total	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	1090	100%
				Ot	ros l	Esta	dísti	icos				
Moda	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Min.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Máx.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Media	2,84	2,76	2,79	2,59	3,10	2,82	2,93	2,68	2,87	2,84	2,82	

Tabla Nº 12: Estadísticos del Factor Motivación y Satisfacción.

Sin embargo existen dos aspectos, la utilización de elogios para motivar a los empleados y los empleados más capaces tienen las mejores oportunidades, que merecen especial atención por presentar el menor valor en promedio (Gráfico Nº 17).

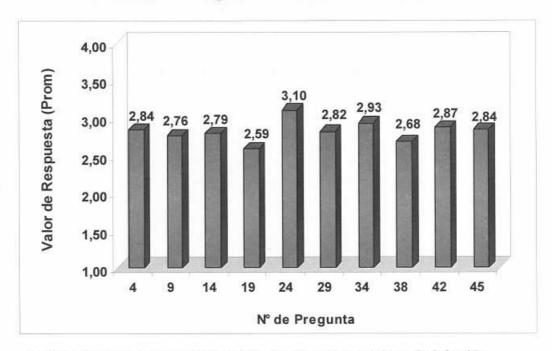


Gráfico Nº 17: Resultados, en promedio, del Factor Motivación y Satisfacción

De los factores considerados para este estudio se determinó que los más críticos en Unisys de Venezuela son: Motivación/Satisfacción y Ambiente de Trabajo., por presentar el menor valor en promedio ,tal como se muestra en el Gráfico Nº 18.

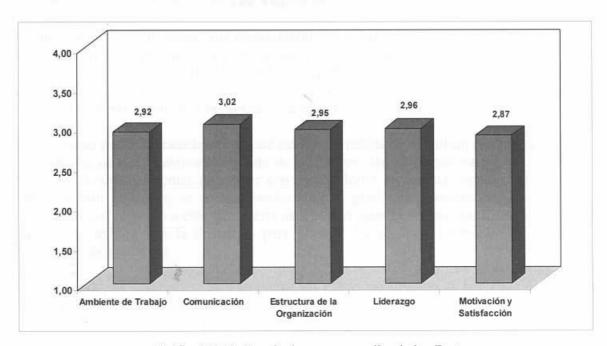


Gráfico Nº 18: Resultados, en promedio, de los Factores

#### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos, permiten realizar las siguientes afirmaciones con respecto al Clima Organizacional de Unisys de Venezuela:

La mayoría de los empleados que respondieron el instrumento tienen una percepción positiva con respecto al Clima Organizacional, especialmente en los siguientes aspectos: La comunicación fluida entre los compañeros de trabajo y el fácil acceso de comunicación con los supervisores. Según algunos autores uno de los elementos claves en el ámbito humano y organizacional es la Comunicación.

Otro aspecto positivo encontrado en este estudio se refleja en el ámbito del Ambiente de Trabajo, ya que la empresa dispone de un espacio físico acondicionado para las horas de almuerzo, además de contar con instalaciones en óptimas condiciones de limpieza. Sin embargo, se pudo apreciar que el grado de insatisfacción de los empleados con respecto a este factor está asociado al acondicionamiento físico de los puestos de trabajo y a la dificultad para obtener los recursos necesarios para la realización de sus tareas.

Por otro lado, el *Liderazgo* también ejerce un efecto positivo en la percepción del clima, debido a que los empleados consideran que los supervisores cuentan con los conocimientos y experiencia necesarios para ejercer sus respectivas funciones.

Por último, la *Motivación y Satisfacción* resultó ser una variable crítica al estudiar el Clima, ya que la mayoría de la población está de acuerdo en que la organización realiza inversión de capital en la formación de sus empleados, pero considera que no se utilizan los elementos motivadores (elogios, incentivos, reconocimientos) adecuadamente.

Aunque la percepción de los empleados en relación con el clima es positivo, se pudo apreciar insatisfacción en algunos aspectos, a los cuales se sugieren seguir las siguientes recomendaciones:

No se posee instalaciones acondicionadas para algunas actividades.

**Propuesta:** Se recomienda poner atención en el acondicionamiento y/o remodelación de las instalaciones, principalmente en el Departamento de Ventas.

Beneficio: Se crea un ambiente de trabajo apropiado para que los empleados logren alcanzar las metas organizacionales apoyando el camino (trayectoria)

de éstos a través de la utilización de los recursos y la estructura empresariales de manera adecuada.

Los supervisores no utilizan elogios para motivar a los empleados

**Propuesta:** Es importante el reconocimiento oportuno de los logros sobresalientes de cada uno de los empleados. Sobre la base de esta afirmación se recomienda el desarrollo de planes de incentivos que no sean únicamente económicos sino que estén directamente relacionados con el desarrollo de carrera.

**Beneficio:** Se establece un clima de confianza, respeto y consideración entre el personal y la gerencia, lo cual propicia una buena relación individual entre cada empleado con sus directivos, lo que genera en esencia una fuerza laboral motivada.

 No existe cooperación entre distintos equipos de trabajo para la solución de problemas y se considera la competencia como un obstáculo para el trabajo en equipo.

**Propuestas:** Realizar talleres de dinámicas de grupo para equipos de trabajo, así como cursos, para los supervisores, de manejo de situaciones y técnicas de negociación.

Beneficios: Permitirá la cohesión de los equipos de trabajo. Brindará a los supervisores las herramientas necesarias para una mejor y efectiva labor.

 Se hace necesario reforzar el nivel de confianza entre Supervisores y Supervisados.

**Propuestas:** Realizar talleres de dinámicas de grupo para equipos de trabajo, y realizar cursos, para los supervisores, de manejo de situaciones y técnicas de negociación.

**Beneficios:** Permitirá la cohesión de los equipos de trabajo. Brindará a los supervisores las herramientas necesarias para una mejor y efectiva labor.

Se evaden los conflictos.

**Propuestas:** Estimular la comunicación entre todos los empleados, a través de talleres de dinámicas de grupo, realizar cursos de manejo de conflictos y técnicas de negociación para supervisores.

**Beneficios:** La comunicación y el manejo de los conflictos permitirá elevar los niveles de respeto por las divergencias de opiniones y el logro de los objetivos no se verá afectado por los desacuerdos personales que pudieran existir entre los empleados, brindando a los supervisores las herramientas necesarias para una mejor y efectiva labor.

No se conocen en totalidad las políticas de ascensos y planes de carrera.

**Propuesta:** Diseñar y comunicar las políticas de ascensos y los planes de carrera de la organización, así como la comunicación continua del logro y avance de los objetivos previamente notificados.

**Beneficio:** Permitirá darle una visión al empleado de su desarrollo profesional dentro de la organización, canalizando sus esfuerzos en una misma dirección y generando un mayor compromiso con ella.

Difusión y cumplimiento de Normas, Políticas y Procedimientos.

**Propuesta:** Realizar talleres de revisión de procesos basados en la metodología de la Calidad Total, establecidos por grupos de clientes-proveedores internos.

**Beneficio:** Permitirá orientar el comportamiento de los empleados hacia la tarea asumida, para facilitar y coordinar aquellos esfuerzos en definir problemas comunes y su respectiva solución, en concordancia con las metas establecidas.

 El sentido de pertenencia a la organización se encuentra debilitado por un sentimiento de insatisfacción moderado.

**Propuestas:** Estimular la comunicación entre todos los empleados, a través de talleres de dinámicas de grupo, comunicar y resaltar los valores de la empresa y sus actividades relacionadas con el personal, el medio ambiente y la comunidad.

Beneficios: La comunicación permitirá elevar los niveles de afiliación e identificación entre los miembros de la organización. El conocer los beneficios y valores de la empresa permitirá elevar la identificación del personal con la organización

Finalmente, es de vital importancia contar con el apoyo de la alta gerencia, dentro de la organización en estudio, para dinamizar el proceso. Además, la alta gerencia debe estar involucrada en todos los procesos necesarios para fortalecer las debilidades antes mencionadas, así como poner mayor énfasis en el departamento de Servicios de Información (IS) por ser el que presenta los resultados más bajos. Para lograr mejores resultados es recomendable reforzar todos aquellos elementos que estén relacionados con la Motivación y Satisfacción de los empleados, valiéndose del espíritu de cooperación prevaleciente entre los miembros de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Kerlinger Fred (1993), <u>Investigación del Comportamiento: Ttécnicas y</u> metodología. Editorial Interamericana México. D.F.

Gar y Dessler (1979), <u>Organización y Administración: Enfoque</u> <u>Situacional</u>. Editorial Prentice /Hall International.

Kolb, Ruben, McIntyre (1974) <u>Psicología de las organizaciones</u>, Editorial Prentice Hall.

Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. y Jarpa, M. (2000). <u>Motivación y satisfacción. Trabajo de Investigación no publicado</u>, Universidad de Concepción, Chile.

Arribas, A. (1999). <u>Comunicación en la empresa</u>: <u>La importancia de la información interna en la empresa</u>. Tenerife: Revista Latina de Comunicación Social., número 27, año 3°.

Beckhard, R. (1969). <u>Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos</u>. Nueva York: Addyson Wesley Iberoamericana.

French, W. y Bell, C. (1996): <u>Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Conducta,</u> México: Prentice Hall

Nicosia, K., Amaturo, M., Kukla, D., Martínez, D. y Caime, F. (1999). Liderazgo en grupos de trabajos. Trabajo de investigación no publicado, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Schein, E. (1990). <u>Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional</u>. Nueva York: Addyson Wesley Iberoamericana.

Vroom, V. y Deci, L., (1979). Motivación y alta dirección. México: Trillas

Ferrer, Luis (1998). Desarrollo Organizacional. Trillas.

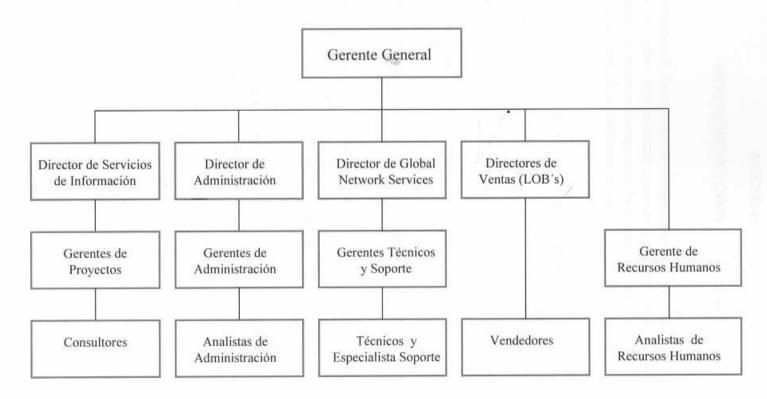
Burke, W. (1985). Dimensión Normativa. Addison Wesley.

Schein, Edgar (1982). <u>Psicología de la Organización</u>. Prentice Hall International.

ANEXOS

## ANEXO I ORGANIGRAMA

# Organigrama de Unisys de Venezuela



#### ANEXO II

#### DEFINICIONES CONCEPTUALES

Clima Organizacional: Es el conjunto de percepciones que tienen los empleados de una organización sobre determinadas características que la describen, las cuales perduran a través del tiempo, marcan una diferencia con otras organizaciones y tiene una influencia directa en el comportamiento de los individuos.

#### DEFINICIONES OPERACIONALES

El clima organizacional es el conjunto de las siguientes características:

Comunicación: Percepción con respecto a los canales, forma de transmisión de los mensajes de un empleado a otro, claridad en las metas del ente organizacional y la manera como se maneja las diferencias de criterios entre los empleados de la organización.

Estructura de la Organización: Percepción de las obligaciones, reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

Ambiente de Trabajo: Percepción del grado de apoyo y colaboración entre los empleados de la organización para la ejecución de tareas, logros de objetivos y de las condiciones físicas y sociales y las cuales se desenvuelve el empleado dentro de la organización

**Motivación y Satisfacción:** Percepción de los empleados con respecto al reconocimiento del trabajo realizado y sobre la cantidad y forma de pago por la prestación de su servicio.

Liderazgo: Percepción de los empleados con respeto a sus supervisores con relación al estilo que utiliza con sus empleados para el logro de los resultados del grupo e individual.

### ANEXO III

## FACTORES E INDICADORES

Componentes	Indicadores
Canales de Comunicación Forma de Comunicación Calidad de la información para el logro de los Objetivos Manejo de Conflictos Interpersonales	<ul> <li>Se efectúan reuniones con los supervisores para discutir las metas de trabajo.</li> <li>Las instrucciones necesarias para realizar su trabajo sor suministradas de forma oral y/o escrita.</li> <li>En su lugar de trabajo existen otros medios de transmisión de información (carteleras, periódicos revistas, entre otros).</li> <li>La comunicación con su(s) supervisor(es) es de fáci acceso.</li> <li>Las ideas, opiniones y reclamos son tomados en cuenta en las reuniones de trabajo.</li> <li>Existe comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo.</li> <li>Las metas, prioridades y objetivos de la empresa estár claramente definidos.</li> <li>Son conocidas las metas, prioridades y objetivos de la empresa.</li> <li>La información recibida de su supervisor es pertinente para la ejecución de sus actividades.</li> <li>Los compañeros de trabajo son capaces de asumir su propios errores.</li> <li>Los superiores siempre intervienen en las discusiones para conciliar las distintas opiniones.</li> <li>Se respeta las opiniones y comentarios de los otrocompañeros.</li> <li>Se evaden los conflictos entre miembros de la Organización</li> <li>Los conflictos interpersonales entre los miembros de la empresa afectan el logro de los objetivos.</li> </ul>

Componentes	Indicadores								
<ul> <li>Disposición de cargos en la Estructura Jerárquica</li> <li>Definición de Normas y Procedimientos</li> </ul>	<ul> <li>La estructura de la Organización es conocida.</li> <li>Se conocen las responsabilidades del cargo que desempeñan las personas.</li> <li>Se encuentra claramente establecido el grado de autoridad de cada cargo.</li> <li>Existe una distribución equitativa de las cargas de trabajo entre las personas que ocupan cargos similares.</li> <li>Las normas y procedimientos administrativos que rigen el comportamiento y las funciones se encuentran claramente establecidos.</li> <li>Las Normas y Procedimientos están alineados con la misión y visión de la Empresa.</li> <li>Considera Usted que se cumple con las Normas y Procedimientos.</li> </ul>								

Liderazgo Componentes	Indicadores
<ul> <li>Influencia sobre otros individuos</li> <li>Libertad en la Toma de Decisiones y Resolución de Problemas.</li> </ul>	<ul> <li>Los supervisores cuentan con los conocimientos y experiencias necesarias para ejercer sus funciones.</li> <li>Los supervisores estimulan a cumplir con el logro de los objetivos.</li> <li>Existe la oportunidad de delegar responsabilidades de trabajo a otros.</li> <li>Los supervisores consultan con su personal cuando se presenta algún problema de trabajo.</li> <li>Existe participación en las decisiones importantes relacionadas con las tareas.</li> </ul>

Componentes	Indicadores
Componentes Colaboración para lograr Objetivos Organizacionale s Cooperación entre diferentes Grupos de Trabajo Calidad del Lugar de Trabajo Disponibilidad de Materiales y Recursos	<ul> <li>Indicadores</li> <li>Las instalaciones están acondicionadas apropiadamento según el tipo de actividad que se realiza (Iluminación Espacio, Ventilación, mobiliario, etc.)</li> <li>Las instalaciones se encuentran en óptimas condiciones de limpieza.</li> <li>Existen los recursos materiales necesarios para realizar las actividades de trabajo.</li> <li>Es fácil obtener los recursos necesarios para la ejecución de una tarea.</li> <li>Las Políticas y Normas de Seguridad Industrial están claramente definidas.</li> <li>Las Políticas y Normas de Seguridad Industrial son conocidas.</li> <li>Considera que en la realización de las actividades se cumple con las medidas de seguridad mínimar requeridas.</li> <li>Se dispone de un espacio físico acondicionado para ingerir alimentos en el horario de almuerzo.</li> <li>Existen áreas verdes en los alrededores de la organización.</li> <li>Dispone de expendedores de alimento en las instalacione de las oficinas.</li> <li>Se realizan actividades extraordinarias (eventos intercambios deportivos, celebraciones etc.) que fomenten la integración o interrelación personal.</li> <li>Colabora con su equipo en el logro de los objetivos.</li> <li>Existe integración y entendimiento entre los compañero de trabajo.</li> <li>Respeta y reconoce la contribución de los otros miembro del equipo.</li> <li>Existe una actitud constructiva y de solidaridad con la decisiones.</li> <li>Se considera la competencia un obstáculo para el trabajo en equipo.</li> <li>Se acepta y reconoce la contribución de otros equipos.</li> </ul>

Componentes	Indicadores
 Incentivos y Reconocimiento s. Remuneración Oportunidad de Capacitación y Desarrollo Oportunidad de Ascenso.	<ul> <li>Los supervisores expresan su satisfacción con el trabajo realizado.</li> <li>Están definidas Políticas de Reconocimiento e Incentivos (Bonificación, Placas meritorias, Premios a la Excelencia etc.)</li> <li>Los supervisores realizan evaluaciones de rendimiento acertadas, justas y puntuales.</li> <li>Los supervisores utilizan elogios para motivar a los empleados.</li> <li>La remuneración que obtiene es adecuada con respecto al nivel de responsabilidad del cargo.</li> <li>La remuneración que obtiene es por lo menos equitativa a cargos similares en otras Organizaciones de la misma naturaleza.</li> <li>Los beneficios sociales que brinda la Empresa resultan satisfactorios.</li> <li>La Empresa invierte capital en la formación de sus empleados.</li> <li>La Empresa le facilita el entrenamiento necesario para poder realizar mejor sus actividades.</li> <li>En la Empresa existen amplias oportunidades de crecimiento profesional.</li> <li>Los empleados más capaces tienen las mejores oportunidades.</li> <li>La disposición de los cargos permite el desarrollo de carrera.</li> <li>Cuando una posición de niveles jerárquicos superiores se encuentra vacante, se evalúa la posibilidad de que ésta sea cubierta por personal interno.</li> </ul>

#### ANEXO IV

### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL



### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El objetivo de esta encuesta es brindarle la oportunidad para expresar su punto de vista sobre una variedad de temas relacionados con Unisys, su participación en la compañía y su trabajo.

- Sus respuestas serán estrictamente confidenciales y anónimas.
- Recuerde que sus respuestas no son correctas ni incorrectas. Por favor, responda sobre la base de su propia percepción de la situación actual.

## Gracias por su colaboración

٠,		
ì	nstrucciones	

En la siguiente hoja encontrará una serie de enunciados en los que usted deberá señalar su opinión acerca de ellos, remarcando el círculo que más se ajuste a su opinión, de acuerdo a la escala que acompaña los enunciados, como se señala en el siguiente ejemplo:

- 1 Confio en las decisiones hechas por mi supervisor 1 2 3 4
  - 1. Totalmente en Desacuerdo
  - 2. En Desacuerdo
  - 3. De Acuerdo
  - 4. Totalmente de Acuerdo

Marque solamente una opinión para cada enunciado. Si desea cambiar una respuesta, bórrela por completo ya que las múltiples marcas no podrán contabilizarse.

☐ GNS

□ IS

∇entas

	EN QUÉ MEDIDA	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
1	Se efectúan reuniones con su(s) supervisor(es) para discutir las metas de trabajo.	□1	C 2	[ 3	
2	La estructura jerárquica de la Organización es conocida.	□1	C 2	□ 3	□4
3	Las instalaciones están acondicionadas apropiadamente según el tipo de actividad que se realiza (Iluminación, Espacio, Ventilación, mobiliario, áreas comunes, entre otros)	<b>C</b> 1	□ 2	□3	□4
4	Los supervisores expresan su satisfacción con el trabajo realizado.	□1	C 2	[ 3	□4
5	Los supervisores cuentan con los conocimientos y experiencias necesarias para ejercer sus funciones.	<b>C</b> 1	C 2	□ 3	<b>C</b> 4
6	Las instrucciones necesarias para realizar su trabajo son suministradas de manera oral y/o escrita en forma entendible y bien definidas.	<b></b> 1	□ 2	□3	□ 4
7	Se conocen las responsabilidades del cargo que desempeñan las personas.	□1	C 2	□3	C 4
8	Las instalaciones se encuentran en óptimas condiciones de limpieza.	□1	□ 2	□ 3	<b>C</b> 4
9	Están definidas Políticas de Reconocimiento e Incentivos (Bonificación, Placas meritorias, Premios a la Excelencia, etc.) basadas en el logro de los objetivos.	<b>C</b> 1	□ 2	□3	□4
10	Los supervisores estimulan a cumplir con el logro de los objetivos.	□1	<b></b> 2	<b>□</b> 3	□4
11	En su lugar de trabajo existen otros medios de transmisión de información (carteleras, periódicos, revistas, entre otros).	<b>C</b> 1	□ 2	[]3	□4
12	Se encuentra claramente establecido el grado de autoridad de cada cargo.	□1	□ 2	□ 3	□4
13	Existen los recursos materiales necesarios para realizar las actividades de trabajo.	□1	□ 2	□ 3	□4
14	Los supervisores realizan evaluaciones de desempeño acertadas, justas y puntuales.	<b>C</b> 1	□2	□3	<b>C</b> 4
15	Existe la oportunidad de delegar responsabilidades de trabajo a otros.	□1	<b></b> 2	[ 3	□4
16	La comunicación con su(s) supervisor(es) es de fácil acceso.	□1	□ 2	□ 3	□4
17	Existe una distribución equitativa de las cargas de trabajo entre las personas que ocupan cargos similares.	□1	□ 2	□ 3	C 4
18	Es fácil obtener los recursos necesarios para la ejecución de una tarea.	□1	□ 2	[ 3	□4
19	Los supervisores utilizan elogios para motivar a los empleados.	□1	C 2	[ 3	<b>C</b> 4
20	Los supervisores consultan con su personal cuando se presenta algún problema de trabajo.	□1	□ 2	□3	□4
21	Las ideas, opiniones y reclamos son tomados en cuenta en las reuniones de trabajo.	□1	□ 2	□ 3	□4
22	Las normas y procedimientos administrativos que rigen el comportamiento y las funciones se encuentran claramente establecidos.	□1	□ 2	□3	□4
23	Se dispone de un espacio físico acondicionado para ingerir alimentos en el horario de almuerzo.	□1	□ 2	□3	□4
24	La Empresa invierte capital en la formación de sus empleados.	□1	□ 2	[] 3	□4
25	Existe participación en las decisiones importantes relacionadas con las tareas.	□1	□ 2	□ 3	□4

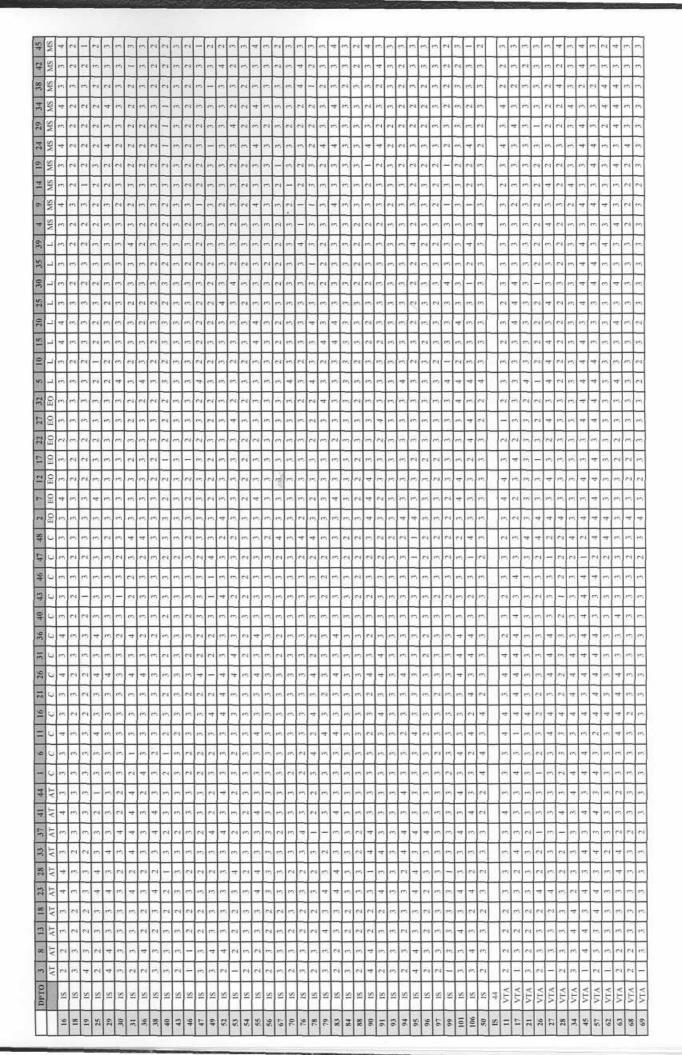
JJ 8	UNISYS EN QUÉ MEDIDA	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
26	Existe comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo.	<b>C</b> 1	□ 2	□3	□4
27	Las Normas y Procedimientos están alineados con la misión y visión de la Empresa.	<b></b> 1	<b></b> 2	□3	□4
28	Se realizan actividades extraordinarias (eventos, intercambios deportivos, celebraciones entre otros) que fomenten la integración o inter-relación personal.	<b>C</b> 1	C 2	□3	□4
29	La Empresa le facilita el entrenamiento necesario para poder realizar mejor sus actividades.	<b>C</b> 1	C 2	□3	□4
30	Los supervisores confian y creen en sus supervisados.	<b>C</b> 1	C 2	□3	<b>C</b> 4
31	Las metas, prioridades y objetivos de la unidad están claramente definidos.	<b>C</b> 1	<b>2</b>	□3	□4
32	Considera Usted que se cumple con las Normas y Procedimientos.	<b>C</b> 1	□ 2	□3	□4
33	Existe integración y entendimiento entre los compañeros de trabajo.	C 1	<b></b> 2	[ 3	C 4
34	En la Empresa existen amplias oportunidades de crecimiento profesional.	<b>C</b> 1	□ 2	[ 3	€4
35	Los supervisados confian y creen en sus supervisores.	□1	□ 2	□ 3	□4
36	Son conocidas las metas, prioridades y objetivos de la empresa.	□1	<b></b> 2	□ 3	□4
37	Se considera la competencia un obstáculo para el trabajo en equipo.	□1	□ 2	€ 3	□4
38	Los empleados más capaces tienen las mejores oportunidades.	□1	C 2	□ 3	□4
39	Se siente cómodo para implementar cambios razonables en su trabajo, sin temor a las consecuencias.	□1	<b></b> 2	[ 3	□4
40	La información recibida de su supervisor es pertinente para la ejecución de sus actividades.	□1	<b></b> 2	□ 3	□4
41	Se acepta y reconoce la contribución de otros equipos.	□1	C 2	□3	□4
42	La disposición de los cargos permite el desarrollo de carrera.	□1	□ 2	□3	□4
43	Los superiores siempre intervienen en las discusiones para conciliar las distintas opiniones.	<b>C</b> 1	C 2	□ 3	<b>C</b> 4
44	Existe cooperación entre distintos equipos de trabajo para la solución de problemas.	<b>C</b> 1	C 2	□ 3	□4
45	Cuando una posición de niveles jerárquicos superiores se encuentra vacante, se evalúa la posibilidad de que ésta sea cubierta por personal interno.	□1	<b>2</b>	□3	□4
46	Se respetan las opiniones y comentarios de los otros compañeros.	<b></b> 1	<b></b> 2	□ 3	□4
47	Se evaden los conflictos entre los miembros de la Organización.	□1	<b></b> 2	□ 3	□4
48	Los conflictos interpersonales entre los miembros de la empresa afectan el logro de los objetivos.	□1	□ 2	□ 3	€4

## ANEXO V

## HOJA DE TABULACIÓN DE RESPUESTA

38 42 MS MS 34 MS MIS. 24 MS MS MS MS 39 22 27 32 5 10 15 20 25 30 35 46 47 48 C C C C ADM ADM ADM ADM SNS GNS GNS GNS GNS GNS 2 2 S 100 108 GNS 13 13 98 107

Cuadro de Resultados Generales agrupado por Dpto. y Factor.



OPTO		VTA	VIA	VTA	VTA	VTA	VTA	VTA	VTA	VTA	22	100
3	-		-	-	2	m	m	7	65	-		
00		23	cı	3	2	3	en	3	7	33		
13 1	H	61	4	-	es	6	m	7	2	2		
18 2	AT A	3	2 4	100	6	3	m	2	2 4	00		
23 28	AT AT	3 2	4 3	3 2	3 3	3 3	3 3	3	4	3 2		
33	-	ers.	2	7	m	r.	3	100	4	7	1	
37	TA AT	2	7	3	3	eri	2	2	3	3		
7	Н	3	m	m	7	3		6	7	3		
44	AT	2	2	en	m	3	en	en	4	m		
10	0	3	100	4	m	+	65	45	m	4	8	
9	O	m	-	3	20	en	en	eri.	en	3		
-	O	m	3	-	*	*	es	3	4	-		
91	Э	2	m	4	4	4	m	4	m	#		
21	O.	21	7	+	60	6	es	4	m	75		
26	0	61	3	4	7	+	m	3	4	Ħ		
31	2	24	60	4	4	4	9	5	3	7		
36	2	100	3	4	2	4	3	3	+	+		
40	O	n	3	**	3	3	33	3	3	17		
	0	3	3	3	2	7	3	3	3			
194	-	2	3	4	3	4	m	3	er,	+		
	O.	2	2	3	3		2	3	2	3		
48 2	CE		4	3 2	2 3	3 4	100	2 2	4	3		
2 7	EO EO	2	3	2 2	3 4	4	33	2 2	500	2 2		
1000	O EO	3	2 4	3	4 4	3	150	2 3	ъ.	2 3		
2 17	O EO	3	4 2	3 4	3	3 2	65	3 3	3	77		
7 22		4	2	2	2	65	m	2	**	2		
2 27	33	en	100	æ	1	4	**	2	7	3		
32	-	(*)	40.	er,	2	en	45.	2	50	8		
v;	Г	4	en	3	3	6	3	4	60	3		
10	1	m	60	3	3	m	63	4	10	m		
15	T	3	m	m	7	C1	3	1	m	3		
20	Г	r)	2	+	3	6	m	4	ю	4		
25	Т	2	3	+	2	3	3	3	r	+		
30	T	3	3	4	3	4	3	4	3	4		
35	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
39	L	2	2	3	3	3	*	3	m	3		
4	MS N	3	2	3	3	3	3	4	3	3		
9	MS N	er.	5	2	3	3	25	4	3	2		
14	MS MS	3	23	3	2	100	100	3	60	23		
19 24	IS MS	2 2	2 2	3	3 4	3 3	3	3 3	3	3		
4 29	S MS	2	2	4	3		3	3	657	**		
其	S MS	2	3	33	4	3	65	3	3	m		
38	MS	2	2	2	2	2	6	3	cı	5		
42	MS	2	3	3	2	3	3	3	3	e		
45	MS	0	7.7	3	6	2	m		5			

3

. .