AA93698

TESIS DO 2000 B63

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO VICE-RECTORADO ACADÉMICO DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

REALIZACIÓN DE UNA INTERVENCIÓN DIAGNÓSTICA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA XINGENIERÍA.

Autor: Ing. Mariela Bravo Asesor:

Profesor: Ing. Ricardo Petit

INDICE

RESU	JMEN	1
INTR	ODUCCIÓN	2
CAPI	TULO 1: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	4
CAPI	TULO 2: JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	7
CAPI	TULO 3: OBJETIVO Y ALCANCE	8
CAPI	TULO 4: MARCO TEÓRICO	9
4.1. 4.2. 4.3. 4.4. 4.5. 4.6. 4.7. 4.8. 4.9. 4.10.	Teorías de la organización Teoría de Sistemas Definiendo el cambio Desarrollo organizacional Características del Desarrollo Organizacional Fases del Desarrollo Organizacional Modelo de desarrollo organizacional Intervención Diagnóstica Clima Organizacional Método para la medición del clima de la organización	1113161819
CAPI	TULO 5: MARCO METODOLÓGICO	26
5.1. 5.2. 5.3. 5.4.	3	27 28
CAPI	TULO 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS	31

6.1.	Consideraciones generales.	
6.2.	Análisis de los resultados comparativos por grupos	32
6.2	2.1. Procesos de liderazgo	33
	2.2. Fuerzas motivacionales	
6.2		
6.2	2.4. Interacción e influencia	36
6.2	2.5. Toma de decisiones	37
6.2	2.6. Fijación de objetivos laborales	38
	2.7. Procesos de control	
6.2	2.8. Desarrollo de Recursos Humanos	40
6.3.	Análisis de los resultados por grupos individuales	41
6.3	3.1. Sub-sistema Técnico	42
6.3	3.2. Sub-sistema Gerencial	44
6.4.	Resultado del Clima organizacional de la empresa Xingenierí	a45
6.4	l.1. Liderazgo	46
6.4		
6.4	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
	1.4. Interacción e Influencia	
	4.5. Toma de Decisiones	
6.4 6.4		
	4.8. Desarrollo del Recurso Humano	
0.4	r.o. Desarrollo del Necurso Flumario	40
CAPIT	ULO 7: PROPUESTA DE LA INTERVENCIÓN	49
7.1.	Observaciones y propuesta	49
CONC	LUSIONES	53
BIBLIC	OGRAFÍA	55
ANEX	OS	56

RESUMEN

La realización de la intervención diagnóstica se centró en determinar el clima organizacional en la empresa Xingeniería. La metodología utilizada para recolectar los datos en el proceso de diagnóstico fue el cuestionario "Perfil organizacional de Likert". Este permite ubicar el clima percibido dentro de las cuatro categorías de tipo de clima establecidos en la teoría del clima organizacional de Rensis Likert, donde el clima de participación en grupo, representa el deseo del cliente en cuanto a orientar sus esfuerzos hacia este tipo de clima.

Los resultados obtenidos tanto por los grupos como de la organización completa se dieron conocer al cliente, estos resultados arrojaron que la empresa se encuentra en una etapa de transición entre el tipo de clima del sistema 2-Autoritarismo paternalista y el sistema 3-consultivo.

Otro aspecto importante lo constituyen las propuestas de intervención, que aún cuando escapan de la fase de intervención diagnóstica, nos pareció oportuno aportar recomendaciones para mejorar el clima actual y potenciar la organización en pro de su beneficio.

Por último es importante señalar el compromiso adquirido y el apoyo brindado por la empresa Xingeniería en el desarrollo del trabajo, ya que para la empresa representó una innovación por ser la primera vez que se podía contar con un diagnóstico del clima y reflexionar acerca del mismo para emprender acciones de cambio planificado.

INTRODUCCIÓN

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.

El presente trabajo da a conocer la intervención diagnóstica realizada en la empresa Xingeniería, acerca del estado actual del clima organizacional percibido por los miembros de la organización.

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 sub-sistema gerencial y sub-sistema técnico, 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.

El contenido de este trabajo se presenta en siete capítulos, con la siguiente información:

El primer capítulo presenta la organización donde se realizó la intervención diagnóstica, la empresa Xingeniería cuenta con más de veinte años de presencia en el mercado venezolano, desarrollando proyectos de ingeniería y obras conexas.

En el segundo capítulo se plantea la justificación e importancia de llevar a cabo una intervención diagnóstica, y conocer el clima organizacional en una empresa, a través de la aplicación del cuestionario de "Perfil organizacional de Likert".

El tercer capítulo hace referencia al objetivo y alcance de la intervención diagnóstica.

En el cuarto 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 quinto y sexto, presentan el marco metodológico y el análisis de los resultados respectivamente.

En el séptimo capítulo, se dan a conocer algunas propuestas de intervención, para orientar al cliente en el proceso de cambio.

Por último se presentan las conclusiones 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 trabajo.

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Xingeniería es la organización escogida por aceptar colaborar, comprometerse y llevar a cabo junto con alumnos participantes del postgrado de Desarrollo Organizacional las actividades requeridas para el desarrollo de la intervención diagnóstica.

En 1977, Xingeniería inicia sus actividades como Empresa de Ingeniería y Ejecución de Proyectos, en la disciplina específica del Tratamiento de Agua y Obras Conexas.

La empresa Xingeniería surge como necesidad del mercado local, ya que en el país no había para la fecha de sus inicios una empresa especializada en el sector de tratamiento de aguas. En el transcurso de los años ha visto el mejoramiento e incremento de su "Know How", conformando un equipo humano altamente calificado. Así mismo debido a la apertura del mercado interno se ha visto sometida a una fuerte competencia de compañías tanto locales como extranjeras, lo que le ha llevado a buscar alternativas en el área de operación de plantas con relativo éxito hasta el momento.

Motivado al amplio campo de trabajo que abarca el Tratamiento de Agua, a partir de 1982, se estableció un convenio comercial y tecnológico con una firma Francesa, que hoy en día es la mayor empresa a escala mundial dedicada también al exclusivo campo del desarrollo e investigación en tratamiento de agua. Este convenio permitió a Xingeniería la asimilación e integración del "Know How" de la firma Francesa, adaptándolo a los requerimientos de Venezuela.

Desde el año 1993 la empresa emprendió la tarea y sumó todos sus esfuerzos para implantar un sistema de la calidad basado en las normas ISO-9001. Desde el año 1995 hasta la fecha la empresa posee un sistema de la calidad certificado bajo las normas ISO-9001, bien estructurado, el cual provee una guía para la gestión de la calidad y la base para las actividades realizadas por todos los colaboradores en la organización, a este respecto se tiene:

Política de la calidad

El propósito del Aseguramiento de la Calidad de Xingeniería se funda sobre la intención de proveer servicios de Ingeniería, Procura, Construcción y Puesta en Marcha aplicados al Tratamiento de Agua en la forma más eficiente y económica posible y que satisfagan plenamente las expectativas y necesidades de sus clientes. El compromiso de Calidad es compartido por todos y cada uno de los miembros de la Empresa, cuyas tareas diarias se guían en el Manual de Aseguramiento de la Calidad.

Misión

Al tratar el agua para una mejor protección del medio ambiente, Xingeniería contribuye a la salvaguarda de la salud del hombre y mejoramiento de sus actividades industriales. "El agua es el elemento más precioso y el más natural del mundo".

Nuestra misión es mantener el liderazgo en el mercado a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos y productos mediante la aplicación de tecnologías propias y la participación de recursos humanos altamente calificados.

Estructura

Xingeniería a través de su trayectoria ha realizado una serie de cambios a nivel estructural, con el fin de ser una organización flexible y adaptable a los cambios que exige el medio ambiente interno y externo.

En el año 1998 hubo un cambio estructural y físico en la organización, por reducción de costos la empresa se vio obligada a cerrar las oficinas que tenía en otro edificio de la ciudad, lo que trajo la movilización de las áreas de Comercial y Administración hasta el edificio que actualmente ocupa Xingeniería.

El cambio estructural más reciente fue realizado el año 1999 y obedeció al

hecho de querer mejorar la comunicación, el trabajo en equipo y la velocidad de respuesta que se exige en las etapas de presentación de oferta y entrega de proyectos en general.

En el anexo I se muestra el organigrama vigente, el cual consta de los siguientes niveles:

- Nivel uno (1) de la Alta Gerencia, representado por el presidente de la empresa.
- Nivel dos (2) representado por el Gerente General, el cual tiene a su cargo el área de producción de la empresa, y por el Director de Administración el cual tiene a su cargo el área administrativa de la empresa.
- Nivel tres (3) representado por los directores de diversas áreas tales como Producción, Técnica y Comercial.
- Nivel cuatro (4) representado por los Gerentes de área, a saber Proyectos, Ingeniería y Procura.
- Nivel cinco (5) representado por los colaboradores de la empresa especialistas en diversas áreas: Proyectos, Planificación y Control, Electricidad, Instrumentación, Procesos, Laboratorio, Civil, Sala Técnica, Mecánica, Centro de Documentación Técnica, Coordinación de Compras, Sistemas, Servicio Secretarial, Contabilidad, Control de Gestión, Recursos Humanos, y la Coordinación de Normalización y Aseguramiento de la Calidad.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

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 toda la organización, para poder lograr adaptación, progreso y permanencia en el tiempo.

Es allí, donde existe 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 debilitadas, y para reforzar las percibidas fortalecidas en pro del proceso de cambio.

La organización Xingeniería, consciente de que la constante es el cambio, siente la necesidad de conocer a través de una intervención diagnóstica, el clima organizacional actual y compararlo contra el tipo de clima participativo deseado, razón por la cual se llevó a cabo el diagnóstico utilizando el cuestionario de "Perfil organizacional de Likert", y se dio a conocer al cliente el resultado del clima organizacional, así como algunas propuestas para mejorar y mover a la organización hacia el tipo de clima deseado.

OBJETIVO Y ALCANCE

La intervención diagnóstica se llevó a cabo en la empresa Xingeniería, enfocándose en el estudio del clima organizacional, bajo la teoría del clima organizacional de Rensis Likert y la aplicación del cuestionario "Perfil organizacional de Likert".

Objetivo:

Realizar una intervención diagnóstica para determinar el estado actual del clima organizacional en la empresa Xingeniería, y sobre la base de esto dar a conocer al cliente las debilidades y fortalezas de la organización para que puedan ser utilizadas en pro de su beneficio.

Alcance:

La intervención diagnóstica esta dirigida a determinar el estado actual del clima organizacional en la empresa Xingeniería. De un total de 40 personas que laboran en la empresa, se escogerá una muestra del 80% de la población, lo que permite trabajar con 32 personas representativas de los diferentes grupos de estudio. La intervención diagnóstica se llevará a cabo en un periodo de tiempo de tres meses.

MARCO TEÓRICO

La intervención diagnóstica pretende obtener información válida de una organización, por tanto, el consultor que lleva a cabo ese trabajo debe contar con un amplio conocimiento acerca de las organizaciones, teorías de sistemas, cambio y desarrollo organizacional, entre otros, para identificar la mejor manera de abordar a la organización y obtener la información requerida en función de lo acordado con el cliente.

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

4.1. Teorías de la organización

Para describir las teorías de la organización, hay que comenzar estableciendo una clara definición de organización.

Una organización es un conjunto colectivo con limites 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 coordinado, este conjunto colectivo esta 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, p.41)

En esta definición se trata a la organización como un sistema, de esta manera las teorías presentadas a continuación, desde el punto de vista de sistemas abiertos o cerrados sirven de apoyo para el estudio de las organizaciones, generando modelos que facilitan su compresión y la aplicación de un cambio planificado, por lo que se tiene:

- Teorías de la organización que enfatizan la racionalidad y la estructura:
- Teoría Clásica: es un conjunto de ideas, normativamente orientadas, que se refieren a la estructura de la organización. Se interesa por la planeación, la estandarización, mejoramiento de la eficiencia laboral, y las reglas prácticas. La teoría clásica ve la organización como sistema cerrado, no considera influencias ambientales externas. Se le conoce como "los principios de la administración o de la gerencia", 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. Comparte ideas de la administración, gerencia tipo "científica" de orden, racionalidad, especialización, estructuración, predicción y democracia. Max Weber, fue su máximo representante.
- Teoría de la administración científica: Es la aplicación de los métodos científicos de análisis y resolución de problemas para los problemas de la administración, solo se presta atención a las fuerzas que ejercen influencia sobre la estructura y sobre los procesos dentro de la organización. Su origen esta basado en las investigaciones de Frederich Taylor.
- Teoría de la organización que enfatiza los factores humanos:
- 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 político-socio-económico de la época que trajo un proceso de cambio de cultura agrícola a 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 un modelo de recursos humanos.

- Teorías de organización que enfatizan el concepto de sistemas sociales abiertos:
- □ 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 mas 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 o medio ambiente, tomando en cuenta los subsistemas operativos, de coordinación y estratégicos. 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.

En una intervención diagnóstica es de vital importancia la comprensión de los procesos de la organización, estos por su complejidad requieren de algo mas que el hecho de tratar de entender los objetivos, o las estrategias de la organización desarrolladas para alcanzar un fin, tal como lo plantean las teorías que ven a la organización como un sistema cerrado. Se requiere entender la organización como un sistema abierto, un conjunto de partes dependientes e interrelacionadas entre si, que constituyen la organización global, contribuyendo cada una de estas partes al esfuerzo total de la organización, y tomar en cuenta que todo cambio producido dentro de una de estas partes, repercute en las demás, produciendo efectos que se pretendían o no lograr de esta forma.

4.2. Teoría de Sistemas

El 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.

Lo anterior conduce a establecer una definición de la teoría de sistemas: "...Es un enfoque de análisis para encarar fenómenos (complejos) como si fueran un sistema, como totalidad, con todas sus partes interrelacionadas e interactuando entre si". (Audirac, 1999, p.53)

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:

- Frontera: Demarca el sistema respecto de su medio externo o ambiente.
- Propósito y metas: Misión del sistema.
- Insumos: Toda entrada física.
- Salidas: Producto final.
- Proceso: Transformación.
- Recursos: Físicos ó humanos en cada paso del proceso.
- Ambiente: Factores físicos y sociológicos que ocurren fuera del sistema.

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 a aplicar la encuesta de clima organizacional en: sub-sistema gerencial y sub-sistemas técnicos, los cuales constituyeron la muestra de interés para el estudio.

4.3. Definiendo el cambio

Para hablar de Desarrollo Organizacional debemos comenzar definiendo lo que significa cambio. 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.

Según French y Bell (1996), "...Cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas".(p.3)

Quiere decir que para palpar un cambio cualquiera que este sea, debe observarse claramente que hay formas anteriores de ser y hacer las cosas en relación con el presente, que hubo algo antes (o no había nada) y que ahora ese algo es distinto. Para el hombre cambiar, es sinónimo de vida, puesto que él ha visto como se transforma su organismo como efecto primario del cambio palpable y por lo tanto ha percibido como se ha trasformado él, en y con la sociedad.

Pero el cambio que vamos a tratar acá tiene que ver con ese proceso renovador que deben vivir continuamente las organizaciones, el cambio en el trabajo.

Refiere Keith, D (1995), "...El término cambio en el trabajo se refiere a cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo". (p.209)

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 y donde se ha identificado la necesidad y existe la convicción de realizarlos.

4.4. Desarrollo organizacional

Entonces al señalar que el cambio debe ser producto de un plan, estamos hablando de lo que se conoce como Desarrollo Organizacional (DO).

Señala Kossen, S. (1995), "...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". (p.262)

Según esta definición pareciera que el DO fuese "algo" fuera del cambio, pero si lo analizamos nos damos cuenta que no es el cambio propiamente dicho, que es un procedimiento que va junto al proceso de cambio y que supone que este marche de acuerdo a como se había previsto o planeado.

Señala claramente que el DO es un procedimiento, y un procedimiento significa una operación o una secuencia de operaciones con las cuales se pretende conseguir un resultado, entonces el desarrollo organizacional indudablemente es un procedimiento.

French & Bell (1996) definen lo siguiente,

El DO 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. (p. 17)

Estamos de acuerdo en que el desarrollo organizacional es sin duda una estrategia educativa porque es una manera práctica y coordinada de obtener

aprendizaje en equipo, a medida que los cambios se suscitan se va obteniendo un cúmulo de aprendizaje producto de la vivencia de experiencias conjuntas o individuales.

Ferrer, L. (1998) define el Desarrollo Organizacional como:

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. (p.15)

Para Audirac, C. (1999), "...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 ". (p.7)

Al analizar estas definiciones logramos captar que el desarrollo organizacional es una acción gerencial con una visión sistémica de la organización. A través de este 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 esto lleva a la organización a crear nuevas formas de actuar, y utilizar para ello la visión global externa que les brindan personas ajenas a la ella, y que constituyen asesores en el proceso de cambio.

El desarrollo organizacional podemos analizarlos desde varias perspectivas, dependiendo de sus ángulos de desarrollo o aplicación, a saber:

 Un ángulo filosófico, al mirarlo desde este ángulo nos referimos a su potencialidad para aplicarlo como forma de vida, donde las acciones individuales corresponden a la forma de ser que estaría en perfecta armonía con lo que se expresa y lo que se hace. Es una completa coordinación de las acciones en la vida del individuo de manera ordenada y planificada, y dice que el individuo actúa de acuerdo a sus pensamientos y sus planteamientos.

- Un ángulo artístico, porque contiene sin lugar a dudas la magia del arte, lo novedoso, que perfecciona la organización fusionando las necesidades de ésta con las necesidades de las personas.
- Un ángulo administrativo, porque el desarrollo organizacional representa en esencia una forma de dirigir y optimizar los recursos de la organización bajo una nueva óptica que la renueva y le da energía.
- Un ángulo tecnológico, es una técnica nueva, que representa un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para realizar cambios planificados, en el que se toma en consideración los aspectos psicosociales del comportamiento.

4.5. 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.

4.6. Fases del Desarrollo Organizacional

Como todo programa, el desarrollo organizacional sigue un orden específico de acciones, que permiten a la organización llevar un orden de los acontecimientos para ejecutar eficientemente cada fase del programa:

- Entrada: Primer contacto entre consultor y cliente, en este punto se debe
 determinar que motivo al cliente a buscar un consultor y a analizar el o los
 problemas u oportunidades que sugiere el cliente para discutir. Este
 primer contacto es muy importante, se observa la empatía que puede
 haberse conseguido entre cliente-consultor. Que posibilidades de trabajo
 futuro puede haber. Que facilidad habrá de conformar un buen equipo y
 que valores determinaran esas relaciones futuras de trabajo.
- Hacer un Contrato: Redactar un acuerdo con reglas de juego claras sobre la base de una negociación integradora. Aquí se determina la inversión de tiempo, diversos recursos, dinero y energía. Los aportes de cada parte al proceso de consultoría.

- El diagnóstico: En esta fase comenzaran a aflorar como consecuencia de la investigación, hechos con los cuales se formara una imagen real y clara de la situación sujeto de estudio, a través de entrevistas, observaciones, cuestionarios, análisis de documentos y de la información de la organización. En el diagnóstico podemos hablar de dos fases, recopilar información y analizar información, la primera se realiza a través de los instrumentos antes mencionados y la segunda la realiza el consultor, cuando una vez recabada la información pasa a unir las variables, resumirlas y organizarlas para trabajar con esta información.
- Retroalimentación: Significa enviar la información analizada al cliente. Este envío se realiza con reuniones que en principio serán con el jefecliente solamente y luego con el grupo dentro del cual se recopilo la información para comunicarles la misma. Es hasta esta fase del desarrollo organizacional que abarca el trabajo realizado en la empresa Xingeniería.
- Planificar el Cambio: Aquí los clientes deciden cuales son los planes que deben seguir para la acción, basados en la información que se les suministro. Se sugiere entonces que acá se diseñen las estrategias a seguir con tiempos específicos de ejecución y recursos necesarios para acometerlas siguiendo un objetivo preciso y conocido.
- **Intervención:** Significa ejecutar las acciones programadas para corregir los problemas y aprovechar las oportunidades.
- Evaluación: Dar respuesta a los efectos del programa, analizar sus alcances e impactos ¿Fue exitoso? ¿Qué cambios logró? ¿Que mecanismos los causaron? ¿Qué grado de satisfacción se percibe de los resultados?

4.7. 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, p.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, por lo que tenemos:

Modelo de Kurt Lewin para el cambio planificado.

Este modelo plantea el proceso de cambio en tres etapas:

Descongelar: la antigua conducta o situación.

En esta etapa se tiene la sensación de desequilibrio, insatisfacción, 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 se tiene la sensación de desequilibrio, inestructura, inestabilidad, incertidumbre. Por lo que se presenta la necesidad de voltear la mirada al entorno, buscar alternativas y seleccionarlas, generar información válida, abandonar viejas estructuras y adoptar nuevas y mayor adaptación. 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 se presenta la necesidad de integrar nuevos esquemas, establecer contacto con la opción de cambio elegida, considerar el efecto del cambio en diferentes subsistemas y la duración del cambio.

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

4.8. Intervención Diagnóstica

Todo programa de desarrollo organizacional consta del diagnóstico, la acción y la administración del programa. French & Bell (1996) definen lo siguiente "...El diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de estos objetivos de interés". (p. 115). Al ejercer impacto sobre los miembros de la organización se convierte en una intervención diagnóstica.

Si tenemos que la intervención diagnóstica consiste en obtener información válida a cerca de la organización, esto 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, área 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. Para realizar la intervención diagnóstica en la empresa Xingeniería, se tomo como base el desarrollo de la teoría del clima organizacional de Rensis Likert, basado en el concepto de sistemas abiertos, por tanto, reconoce que toda la organización existe dentro de un contexto ambiental y es un sistema sociotécnico.

4.9. Clima Organizacional

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo concerniente a sus propiedades, su estructura y sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en que se encuentra el colaborador individual e investigar la influencia que tiene sobre este.

Las personas que laboran en una organización, se ven afectados por una multiplicidad de estímulos que actúan sobre ellas y que representan la percepción de su situación laboral, y este medio ambiente o atmósfera psicológica de una organización se le conoce por lo general como clima de la organización o empresa para un individuo.

Para ampliar el concepto de clima, hay que hacer referencia a tres escuelas distintas de pensamiento, donde tenemos que la primera considera el clima como:

Una serie de características que describen una organización, que distinguen a los ojos de sus miembros, unas organizaciones de otras, que son relativamente perdurables, que influyen en la conducta de las personas en el trabajo y que pueden medirse mediante un gran numero de métodos. (Weinert, 1985. p.172)

Esta escuela presenta la influencia que tiene el clima en el colaborador individual y su conducta, desde la perspectiva de las dimensiones estructurales, de los estilos de dirección, de las normas, del medio ambiente, de los propósitos, así como de los procesos de recompensa y de retribución. A esta escuela pertenecen los métodos de medición del clima desarrollados por Litwin & Stringer.

Tenemos una segunda escuela que considera el clima como:

Una serie de variables de la percepción, es decir,

como una serie de atributos cualitativos que son específicos de una organización determinada. Estos atributos se derivan de las deducciones sobre el modo en que una organización trata a sus miembros, así como también a su medio ambiente. (Weinert, 1985. p.172).

Esta escuela presenta como elementos críticos del clima a las percepciones individuales de la realidad de la organización, y estas percepciones y la descripción de las mismas influyen sobre la conducta y las actitudes del individuo en la organización. A esta escuela pertenece el método de medición del clima desarrollado por Rensis Likert, aplicado en la empresa Xingeniería en la fase de intervención diagnóstica.

Por último tenemos una tercera escuela que considera el clima como:

Al clima psicológico, es decir, se trata de un constructo personalista, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interaccion que se da entre las características personales y las de la organización. (Weinert, 1985. p.173)

Esta escuela presenta el clima como una percepción individual, que consiste en una interacción de características objetivas y hechos que integran la organización, por una parte, y características individuales y personales del propio individuo por otra. A esta escuela pertenece el método de medición del clima desarrollado por Schneider & Hall.

De estas definiciones de clima podemos deducir que el clima es una suma de percepciones, es descriptivo y no evolutivo, el nivel de la descripción del clima que se haga puede referirse a la organización global, o a sus subsistemas que la integran, y que la percepción del clima que se tenga ejerce influencia en la conducta del individuo.

4.10. Método para la medición del clima de la organización

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 la teoría del clima organizacional de Rensis Likert, que presenta una categorización de las organizaciones en dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, donde se tiene:

Clima de tipo Autoritario:

Sistema 1- Autoritarismo explotador:

Las características de este tipo de clima son: la dirección no le tiene confianza a sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización, se trabaja en una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe mas que en forma de directrices e instrucciones específicas.

Sistema 2- Autoritarismo paternalista:

Las características de este tipo de clima son: la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores, las recompensas y a veces castigos son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores. Con este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, que tienen la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo Participativo:

□ Sistema 3- Consultivo:

Las características de este tipo de clima son: la dirección tiene confianza en sus empleados, las políticas y las decisiones se toman generalmente en la cima pero permite a los subordinados que tomen decisiones mas especificas en los niveles inferiores, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales son utilizados para motivar a los trabajadores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos a lograr.

Sistema 4- Participación en grupo:

Las características de este tipo de clima son: la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados en cada nivel, la comunicación se hace de manera descendente, ascendente y lateral, los empleados están motivados por la participación. Este tipo de clima permite que todos los empleados y el personal de la dirección formen un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Para evaluar el clima organizacional en la empresa Xingeniería, dentro de la fase de intervención diagnóstica, se utilizó el cuestionario "Perfil Organizacional de Likert", que comprende las variables de: liderazgo, motivación, comunicación, procesos de influencia, toma de decisiones, asignación de metas, procesos de control y desarrollo de recursos humanos.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario mencionado anteriormente, son comparados con el sistema 4- participación en grupo, ya que el cliente se interesa por conocer lo cerca o lejos que esta la organización de una gerencia de estilo participativo.

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.

5.1. Fase de entrada

Se realizó un primer contacto con el Gerente General de la empresa Xingeniería, donde se planteo la necesidad académica de realizar una intervención diagnóstica en la empresa. 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 obtuvo la siguiente información acerca de la organización:

- Fortalezas: el conocimiento técnico y experticia del personal, así como la colaboración existente entre las diferentes unidades técnicas.
- Debilidades: se percibe una falta de compromiso y motivación del personal hacia la organización, poca iniciativa y un proceso de comunicación debilitado entre las principales unidades (Administración – Producción - Dirección Técnica - Comercial).

El cliente también dejo clara su intención de mejorar la organización, y llevarla hacia una organización donde todos sus miembros trabajen como un solo equipo para lograr las metas planteadas, y responder rápida y eficientemente a las necesidades del mercado.

5.2. Fase de Contratación

Se entregó al cliente la propuesta de intervención diagnóstica, estableciendo la inversión en cuanto a tiempo, recursos y dinero. La propuesta contempló lo siguiente:

Objetivo:

Realizar una intervención diagnóstica para determinar el estado actual del clima organizacional en la empresa Xingeniería, y sobre la base de esto dar a conocer al cliente las debilidades y fortalezas de la organización para que puedan ser utilizadas en pro de su beneficio.

Alcance:

La intervención diagnóstica esta dirigida a determinar el estado actual del clima organizacional en la empresa Xingeniería. De un total de 40 personas que laboran en la empresa, se escogerá una muestra del 80% de la población, lo que permite trabajar con 32 personas representativas de las diferentes áreas de estudio

Actividades a ser ejecutadas:

- Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente.
- Aplicación del instrumento a la muestra de la población seleccionada.
- Tabulación y análisis de los datos obtenidos, y elaboración del informe de diagnóstico identificando los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problemas.
- Presentación de resultados al cliente, a fin de proveer información que sirva como base para la planificación de la acción.

• Reuniones e informes de progreso:

- En las reuniones efectuadas entre el Cliente y el consultor, se manejará la figura de minutas de reunión validadas a través de la firma en conjunto de los presentes.
- Toda la información generada en el proceso será canalizada a través del Gerente General de la empresa Xingeniería.

• 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 periodo no mayor de tres meses, pudiendo acortarse el periodo 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.

Aclaratoria:

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

5.3. Fase de la intervención diagnóstica

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

 Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente. Por las reuniones sostenidas con el cliente, y tras conocer las fortalezas y debilidades de la organización, se pudo establecer que el cliente, por una parte siente preocupación acerca de las variables que constituyen los procesos organizacionales, las cuales reflejan el estado interno y la salud de la empresa, tales como la motivación, las actitudes y las comunicaciones, y por otra parte desea una organización con un clima participativo. Todo esto nos lleva a realizar la intervención diagnóstica para conocer el clima de la organización, a través de la aplicación del instrumento "Perfil organizacional de Likert", ver anexo II.

Aplicación del instrumento a la muestra de la población seleccionada.

Se dividió la muestra en sub-sistema gerencial y sub-sistemas técnicos, para obtener la percepción del clima organizacional por grupos de trabajo. Para la aplicación del instrumento se indicó a las personas involucradas que solo respondieran las preguntas de cada una de las secciones del cuestionario escogiendo en la escala de veinte puntos, la opción que mejor represente su parecer actual, esto lleva a identificar el tipo de clima organizacional existente y a que sistema pertenece según la teoría del clima organizacional de Rensis Likert. Los resultados obtenidos se comparan contra un sistema de gerencia participativa como lo manifestó el cliente.

Se aplicó el instrumento a una muestra del 80%, con la siguiente distribución (ver anexo I):

Sub-sistemas técnicos formados por:

Grupo 1: Secciones de la Gerencia de Ingeniería. (12 personas)

Grupo 2: Coordinación de proyectos, sección de planificación y control. (2 personas)

Grupo 3: Coordinadores de compra. (1 persona)

Grupo 4: Sección de servicios secretariales, sistemas. (3 personas)

Grupo 5: Secciones de administración. (3 personas)

Grupo 6: Sección de procesos, Laboratorio. (3 personas)

Grupo 10: Ingeniero comercial, Secretarias de comercial. (2 personas)

Sub-sistema gerencial formado por:

Grupo 7: Gerente de proyectos, Ingeniería, procura. (2 personas)

Grupo 8: Director técnico, comercial, gerencia general.(El gerente general

ocupa la posición del director de producción en este grupo). (3 personas)

Grupo 9: Gerencia general, Director de administración. (2 personas)

Tabulación y análisis de los datos obtenidos

En esta fase se recopiló el cuestionario y se procedió a tabular, obtener la media aritmética del grupo y analizar los resultados de aquellos grupos donde se recogió suficiente data para analizar. Los grupos analizados fueron: Grupo 1, 5, 6, 8 y 10. Los datos obtenidos se dividieron por grupo y por las variables de: liderazgo, motivación, comunicación, procesos de influencia, toma de decisiones, asignación de metas, procesos de control y desarrollo de recursos humanos. El análisis de los datos se presenta en el capítulo 6.

5.4. Fase de retroalimentación

Esta es la fase límite dentro del proceso de cambio planificado, donde finaliza la intervención diagnóstica.

Presentación de resultados al cliente:

Se presentó un informe al cliente, donde se indicaban los resultados obtenidos y se dieron una serie de recomendaciones para mejorar el clima actual de la organización. Estas recomendaciones aún cuando no forman parte de la intervención diagnóstica, fueron pertinente incluirlas como un aporte adicional del trabajo realizado. El informe presentado y las recomendaciones se presentan en el Capítulo 6.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos del clima organizacional percibido por los diferentes grupos de la empresa Xingeniería, se muestran a continuación:

6.1. Consideraciones generales.

- Los resultados se presentan para cada grupo y para el conjunto total, identificados en las gráficas como serie y total. Los resultados representan la media aritmética del grupo y conjunto total.
- El cuestionario de "Perfil organizacional de Likert", consta de una escala de 20 puntos, sub-dividiendo en cuatro, quedan las partes de la escala que representan cada uno de los cuatro sistemas de tipos de clima organizacional de Rensis Likert. De esta manera tenemos que la puntuación obtenida en la parte de la escala del 1 al 5 representa el Sistema 1-Autoritarismo explotador, del 6 al 10 representa el Sistema 2-Autoritarismo paternalista, del 11 al 15 representa el Sistema 3-Consultivo, del 16 al 20 representa el Sistema 4-Participación en grupo.
- Las preguntas que no fueron tabuladas, se eliminaron porque generaron confusión o fueron alteradas al ser respondidas.
- Los resultados se comparan con el Sistema 4-Participación en grupo, para conocer que tan cerca o lejos está la organización del clima de participación que se desea.
- Los resultados graficados corresponden a los grupos 1,5,6,8 y 10, siendo estos una muestra del 57,5% de la población total de la organización.

Estos grupos representan los sub-sistemas gerencial y técnico de la organización:

Sub-sistema técnico formado por:

Grupo 1: Secciones de la Gerencia de Ingeniería. (12 personas)

Grupo 5: Secciones de administración. (3 personas)

Grupo 6: Sección de procesos, Laboratorio. (3 personas)

Grupo 10: Ingeniero comercial, Secretarias de comercial. (2 personas)

Sub-sistema gerencial formado por:

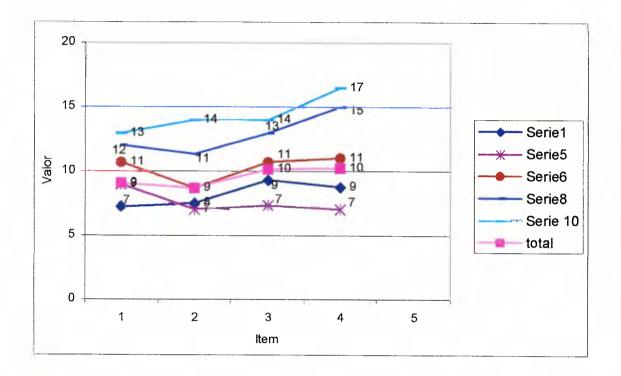
Grupo 8: Director técnico, comercial, gerencia general. (3 personas)

6.2. Análisis de los resultados comparativos por grupos

A continuación se presentan los gráficos y los resultados obtenidos:

6.2.1. Procesos de liderazgo

Forma en que se manifiesta la influencia del supervisor hacia el supervisado. (preguntas 01 al 05)

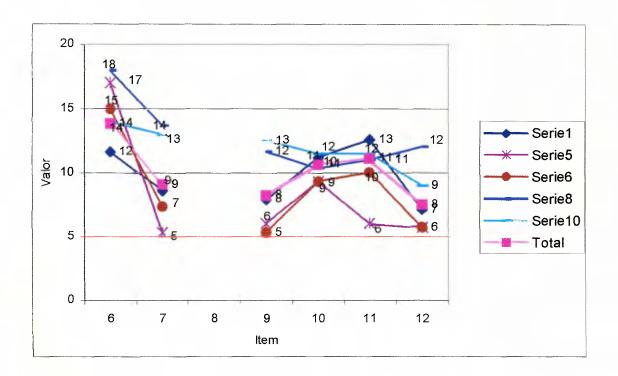


- Se puede observar en la gráfica que los grupos 8 y 10, perciben el proceso de liderazgo dentro de los sistemas 3 y 4 pertenecientes a un clima de tipo participativo, donde los supervisores confían en los supervisados.
- El grupo 6, se encuentra un poco arriba de la media total, casi centralizado en sus percepciones, sienten que el supervisor confía pero no completamente, ellos a su vez confían de manera sumisa en su supervisor.
- Los grupos 1 y 5, se encuentran debajo de la media total, definida su percepción del clima en el Sistema 2-Autoritarismo paternalista. Donde los supervisores confían de modo limitado en sus supervisados y estos confían de manera sumisa en su supervisor, a la vez que sienten poca libertad.

 En cuanto a la media total, esta tiende a centrarse entre los Sistema 2-Autoritarismo paternalista y el Sistema 3-Consultivo.

6.2.2. Fuerzas motivacionales

Características de los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. (preguntas 06 al 12)



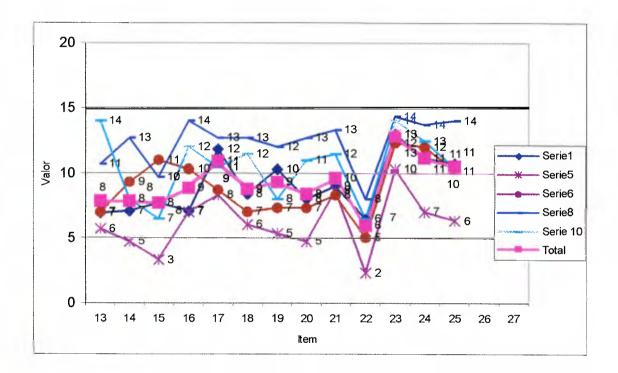
Se puede observar en la gráfica la diversidad de los resultados, donde los grupos no mantienen una tendencia hacia algún tipo de sistema, el grueso del conjunto se mueve dentro de los Sistema 2-Autoritarismo paternalista y el Sistema 3-Consultivo. Donde los métodos utilizados para motivar a los trabajadores son las recompensas y a veces castigos, se siente un nivel de insatisfacción moderado con relación a la pertenencia a la empresa, la supervisión y los logros personales.

En este punto hay que tomar en cuenta que existe una fuerte tendencia a considerar como elementos motivadores el deseo de nuevas experiencias,

autosuperación, autodesarrollo y la remuneración.

6.2.3. Procesos de comunicación

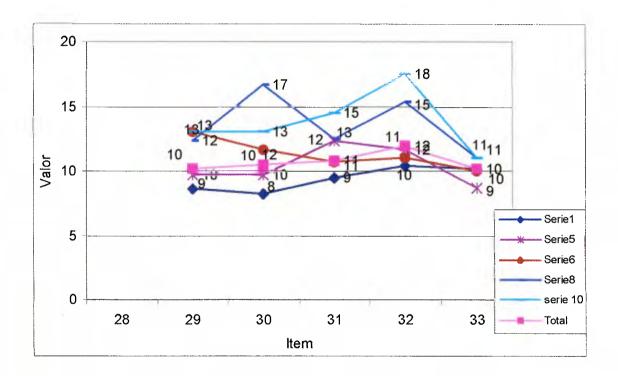
Naturaleza de la comunicación (flujo de mensajes) presente en la organización. (preguntas 13 al 27)



• Al igual que la gráfica anterior, se puede observar la diversidad de los resultados, donde los grupos no mantienen una tendencia hacia algún tipo de sistema, el grueso del conjunto se mueve dentro de los Sistema 2-Autoritarismo paternalista y el Sistema 3-Consultivo. Se percibe que existe poca comunicación para el logro de los objetivos de la empresa, la comunicación fluye generalmente de arriba hacia abajo, se inicia en los altos niveles, y en los niveles inferiores de forma controlada, se percibe la existencia de muchas fuerzas que distorsionan la comunicación hacia arriba, y la necesidad de sistemas adicionales de información. La comunicación entre los miembros de un mismo nivel se considera entre regular y buena para todos los grupos.

6.2.4. Interacción e influencia

Importancia de la interacción supervisor — supervisado en el establecimiento de objetivos. Implica la intención de persuadir, convencer o influir en los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que le apoyen sus planes. (preguntas 28 al 33)

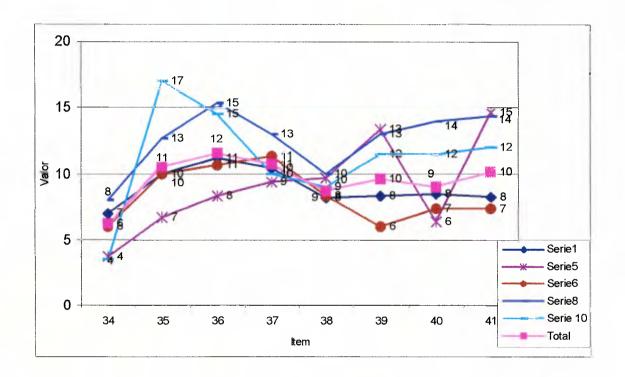


- Se puede observar en la gráfica que la percepción total del clima en cuanto a su variable de interacción e influencia tiende al Sistema 3-Consultivo.
- Los grupos 8 y 10, se encuentran por arriba de la media total, entre el Sistema 3-Consultivo y el Sistema 4-Participación en grupo. Donde se percibe que generalmente se da el trabajo cooperativo en equipo, los supervisores pueden influir altamente y los supervisados moderadamente en las metas y actividades de su departamento.
- El grupo 1, se encuentra debajo de la media total, definida su percepción del clima en el Sistema 2-Autoritarismo paternalista. Donde las interacciones entre los supervisores y los supervisados se establecen con

condescendencia por parte de los supervisores y con precaución por parte de los subordinados.

6.2.5. Toma de decisiones

Pertinencia de la información para la toma de decisiones, y la delegación de funciones. (preguntas 34 al 41)



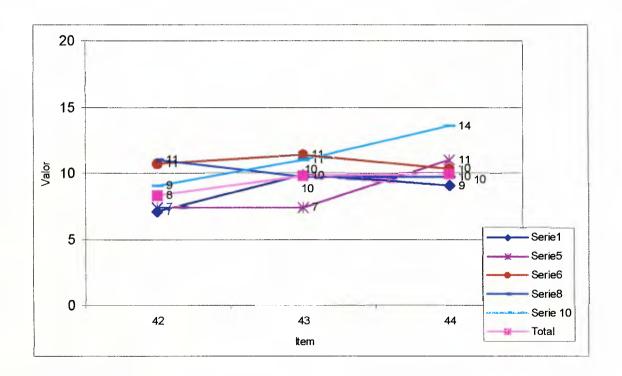
- Se puede observar en la gráfica la diversidad de los resultados, donde los grupos no mantienen una tendencia hacia algún tipo de sistema, el grueso del conjunto se mueve dentro de los Sistema 2-Autoritarismo paternalista y el Sistema 3-Consultivo.
- Los grupos perciben que las políticas se deciden en los niveles mas altos, muchas decisiones relacionadas con lineamientos de trabajo se toman a niveles mas bajos, pero se chequean con los mas altos.
- Se percibe que la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas en los escalones inferiores, y de acuerdo a la disponibilidad

de la información adecuada y precisa, la toma de decisiones ocurre generalmente en los niveles superiores.

- Para los grupos 5,8 y 10 el proceso de toma de decisiones estimula parcialmente el trabajo en equipo. Sistema 3-Consultivo.
- Para los grupos 1 y 6 el proceso de toma de decisiones no estimula el trabajo en equipo, se basa casi por completo en patrones individuales. Sistema 2-Autoritarismo paternalista.

6.2.6. Fijación de objetivos laborales

Características del sistema de fijación de objetivos. (preguntas 42 al 44)

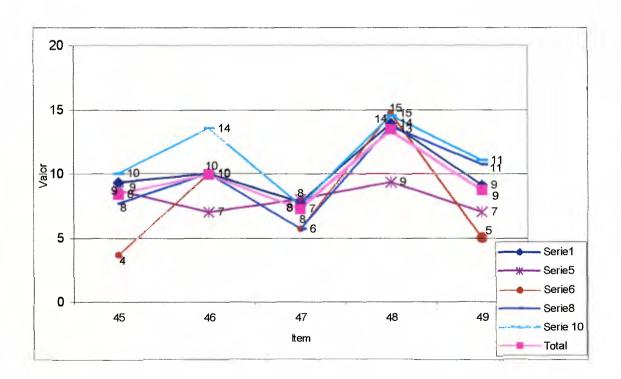


 Se puede observar en la gráfica que los grupos mantienen una tendencia casi central, dentro de los Sistema 2-Autoritarismo paternalista y el Sistema 3-Consultivo.

- Los grupos 1, 5 y 10 perciben que las metas en la empresa se establecen, a través de ordenes impartidas y algunas veces se permite comentarlas.
- Los grupos 6 y 8 perciben que las metas en la empresa se establecen, luego de discutir con los subordinados los problemas y planes de acción.
- Para todos los grupos las metas son públicamente aceptadas, pero a veces con alguna resistencia pasiva.

6.2.7. Procesos de control

Ejercicio y distribución del control entre las instancias de la organización. (preguntas 45 al 49). La función del control es vigilar los procesos de trabajo y de organización (con vistas a la consecución de un fin último) y efectuar eventualmente correcciones del rumbo.

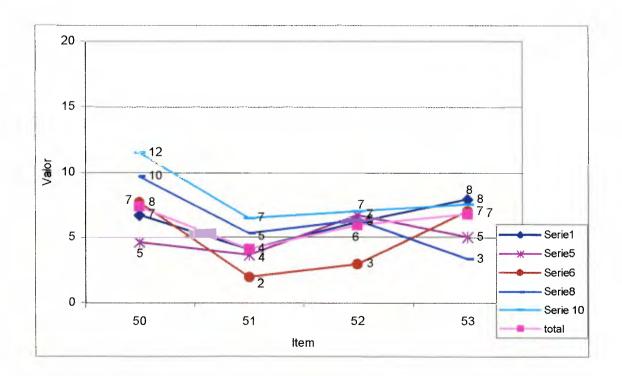


 Se puede observar en la gráfica la diversidad de los resultados, donde los grupos no mantienen una tendencia hacia algún tipo de sistema, el conjunto se mueve dentro de los Sistema 2-Autoritarismo paternalista y el Sistema 3-Consultivo.

 Los grupos perciben que principalmente los niveles mas altos, son los preocupados por desempeñar el control. Las funciones de control están parcialmente concentradas en la alta gerencia, con algo de delegación en niveles medios y bajos. Y que puede existir una organización informal que a veces apoya, y a veces se opone a las metas de la empresa.

6.2.8. Desarrollo de Recursos Humanos

Características del sistema de formación del personal y cumplimiento de las funciones del individuo. (preguntas 50 al 53)



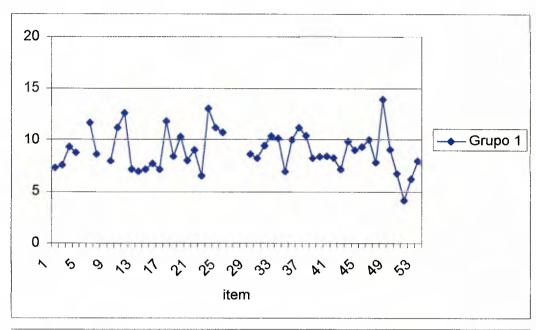
 Se puede observar en la gráfica la diversidad de los resultados, donde los grupos no mantienen una tendencia hacia algún tipo de sistema, el conjunto se mueve dentro del Sistema 1-Autoritarismo explotador y el Sistema 2-Autoritarismo paternalista. Dentro de las variables analizadas, esta variable es la que obtuvo el resultado más bajo y se ubicó en el tipo de clima autoritario de Rensis Likert.

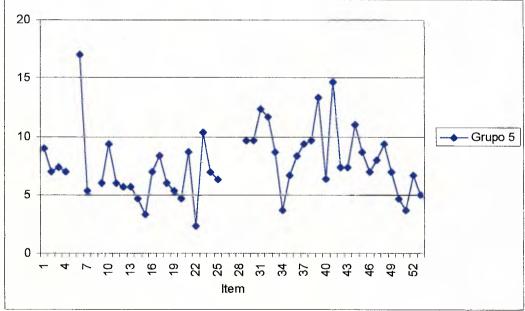
 Los grupos perciben que el objetivo de los dirigentes en cuanto al desarrollo del recurso humano busca lograr metas ambiciosas. La calidad del recurso asignado a entrenamiento es medianamente buena. La relación entre las necesidades de los individuos y los de la empresa es parcial y que en general se ha recibido parte del entrenamiento deseado.

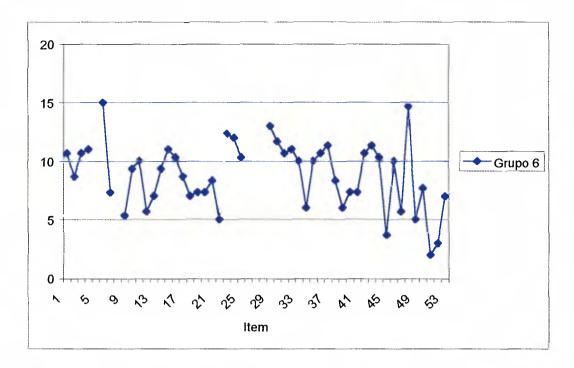
6.3. Análisis de los resultados por grupos individuales

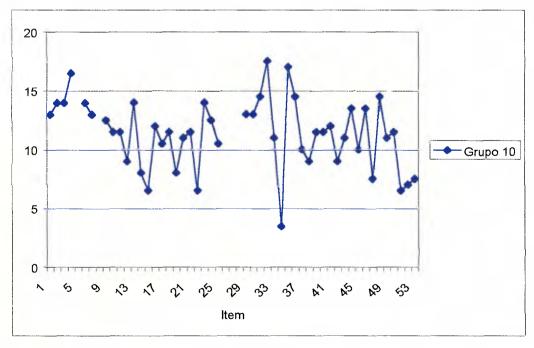
A continuación se presentan los resultados obtenidos por cada grupo, donde podemos ver cual es el tipo de clima que se percibe en los diferentes niveles de la organización:

6.3.1. Sub-sistema Técnico



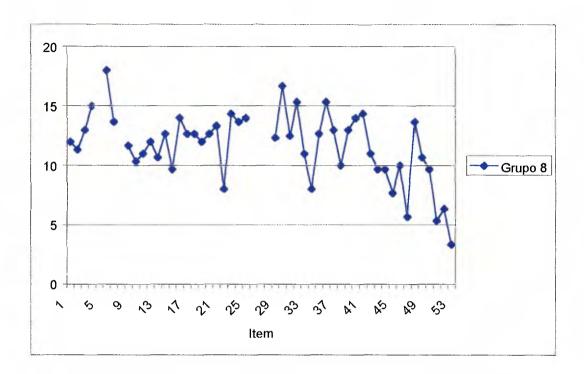






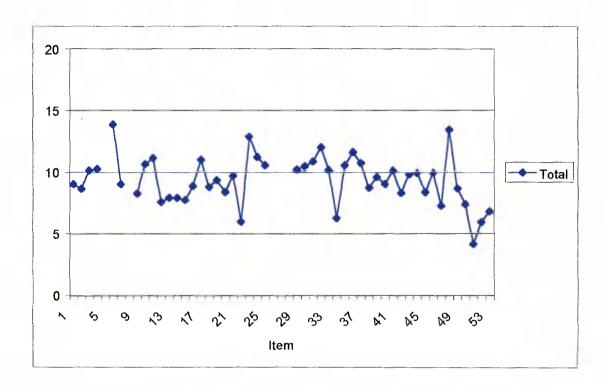
Se puede apreciar a través de las gráficas que la tendencia de los grupos 1,5,6 y 10, pertenecientes al sistema técnico es hacia la percepción del clima entre el Sistema 2-Autoritarismo paternalista y el Sistema 3-Consultivo.

6.3.2. Sub-sistema Gerencial



Se puede apreciar a través de la gráfica que la tendencia del grupo 8 , perteneciente al sistema gerencial es hacia la percepción del clima del Sistema 3-Consultivo, no obstante las variables de procesos de control y desarrollo de recursos humanos tiene una fuerte tendencia hacia el tipo de clima del Sistema 2-Autoritarismo paternalista.

6.4. Resultado del Clima organizacional de la empresa Xingeniería



En general se observa que los miembros de la organización perciben el clima organizacional entre el Sistema 2-Autoritarismo paternalista y el Sistema 3-Consultivo. Se tiene la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado y otras veces en un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos a lograr.

El punto fuerte se observa en la variable Interacción e influencia, donde el supervisor tiene un alto grado de influencia en sus supervisados, que puede ser canalizada para motivar a los empleados a que participen y logren los objetivos propuestos.

El punto débil lo representa la variable desarrollo de recurso humano, que hay que tomar en cuenta ya que se trata de una empresa de consultoría en ingeniería, especialista en su área, que considera su fortaleza el conocimiento técnico y la experticia del personal.

En general se pudo observar en cada una de las variable organizacionales que forman parte del clima, lo siguiente:

6.4.1. Liderazgo

- Existe poca confianza entre Supervisor y Supervisado.
- Se brinda poco apoyo por parte del Supervisor hacia sus colegas (en sentido lateral).
- Los Supervisados sienten poca libertad para abordar o emitir opiniones ante su supervisor inmediato.

6.4.2. Motivación

- Los principales elementos motivadores señalados por los trabajadores son las necesidades económicas y el desarrollo profesional.
- Se percibe que el modelo de motivación utilizado por la empresa es el de recompensas y a veces castigo.
- La mayoría de los miembros de la empresa y en especial el nivel supervisorio se sienten responsables y generalmente actúan en función del cumplimiento de metas, por motivación personal (autosatisfacción) y no por motivación organizacional.
- Se percibe un nivel de insatisfacción moderada con relación a la pertenencia a la empresa y al estilo gerencial.
- Se observan actitudes entre los miembros de la empresa de cooperación, alguna hostilidad entre colegas y algún apoyo hacia supervisados.

6.4.3. Comunicación

No se conocen los objetivos ni las metas de la empresa.

- La información fluye en sentido descendente, de arriba hacia abajo, de manera restringida.
- Los supervisados consideran que sus opiniones no son tomadas en cuenta y tampoco se atreven a emitirlas libremente.
- Las relaciones y comunicaciones entre miembros del mismo nivel y diferentes niveles se considera regular.
- El nivel de conocimiento por parte del supervisor en cuanto a los problemas enfrentados por los supervisados se considera mediano.

6.4.4. Interacción e Influencia

 Se percibe por parte de los supervisores y los supervisados que tienen una moderada posibilidad de influencia en cuanto a la modificación de metas, métodos y actividades de trabajo.

6.4.5. Toma de Decisiones

- La toma de decisiones está concentrada exclusivamente en los altos niveles de la organización.
- La toma de decisiones está fundamentada en información razonablemente adecuada y precisa.
- Los conocimientos técnicos y profesionales son medianamente considerados para la toma de decisiones.
- La percepción de los supervisados es que son medianamente consultados, pero no están involucrados en la toma de decisiones.
- El proceso de toma de decisiones estimula parcialmente el trabajo en equipo.

6.4.6. Fijación de Objetivos

- Se percibe que el establecimiento de metas es a través de ordenes impartidas y algunas veces se permite comentarlas.
- Las metas son públicamente aceptadas por el personal, pero a menudo existe una fuerte resistencia pasiva.

6.4.7. Procesos de Control

- Los niveles altos de la organización son los que principalmente ejercen el control, con muy poca delegación en los niveles medios y bajos.
- Existen algunas fuerzas dentro de la organización que distorsionan la información, por lo cual en ocasiones la misma es incompleta e imprecisa.
- Los datos de control son utilizados para establecer políticas junto con premios y castigos.

6.4.8. Desarrollo del Recurso Humano

- La calidad de los recursos asignados al entrenamiento del personal es muy baja.
- Es casi inexistente la relación entre las necesidades de entrenamiento por parte de los trabajadores y las de la empresa.
- El entrenamiento recibido por los empleados en relación con sus deseos personales es parcialmente bajo.

CAPITULO 7

PROPUESTA DE LA INTERVENCIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos acerca del clima en la organización, se observó que el clima se percibe entre el Sistema 2-Autoritarismo paternalista y el Sistema 3-Consultivo.

A continuación se presentan algunas observaciones y propuesta para mejorar el clima organizacional actual y mover a la organización hacia un clima de tipo participativo donde el Sistema 4- Participación en grupo presente las características de: la dirección con plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones estén diseminados en toda la organización, y muy bien integrados en cada nivel, la comunicación se haga de manera descendente, ascendente y lateral, los empleados estén motivados por la participación. En fin se desea que el tipo de clima percibido en la organización permita que todos los empleados y el personal de la dirección formen un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización.

7.1. Observaciones y propuesta

 Se requiere mejorar el sistema de comunicación e información a todos los niveles de la organización, tanto en sentido descendente, ascendente y transversal.

Propuesta: Diseñar un sistema de comunicación integral que contemple tres vías de información: Escrita: carteleras y folletos informativos. Oral: reuniones periódicas de seguimiento e información. Informal: Buzón de Sugerencias.

Beneficio: Se establece un sistema formal de comunicación, con una periodicidad preestablecida, a través de canales regulares que reducen la comunicación informal y homogeneiza el contenido de los mensajes transmitidos.

• 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.

 Es necesario generar un clima de participación, que permita que el personal en cada nivel de la organización, emita sus opiniones y sugerencias, lo cual redundará en beneficio de la empresa.

Propuestas: Talleres de revisión de procesos basados en la metodología de Calidad Total establecidos por grupos de cliente-proveedores internos y buzones de Sugerencias.

Beneficios: Adquirir conocimiento por parte de los involucrados de los procesos de producción y sus detalles, así como crear conciencia de las necesidades y requerimientos de los clientes y proveedores. Mejorar la comunicación.

 El conocimiento Técnico y Profesional resaltan como una fortaleza interna, lo cual les permite competir en un mercado especializado, sin embargo, se percibe que el adiestramiento otorgado por la empresa es escaso y se plantea el deseo y requerimiento de mayor entrenamiento y desarrollo profesional.

Propuestas: Continuar reforzando esta fortaleza a través de la adquisición de revistas técnicas y la divulgación de las mismas y realizar cursos de actualización en materias técnicas y nuevas tecnologías.

Beneficios: Permite ampliar y optimizar el conocimiento técnico del

personal. Mejora los tiempos de respuesta en el trabajo.

 El sentido de pertenencia a la organización, se encuentra debilitado por un sentimiento de insatisfacción moderado y un cierto malestar con el manejo gerencial, así como un rechazo a los mecanismos de control de la organización.

Propuestas: Estimular la comunicación entre todos los empleados, a través de talleres de dinámicas de grupo, realizar cursos de manejo de situaciones y técnicas de negociación para supervisores, 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. Brindará a los supervisores las herramientas necesarias para una mejor y efectiva labor. El conocer los beneficios y valores de la empresa permitirá elevar la identificación del personal con la organización

• Es necesario fortalecer la cooperación entre los miembros de cada equipo de trabajo y los equipos entre sí, con el fin de reducir la resistencia pasiva.

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

Beneficio: Permitirá conocer las necesidades y requerimientos de cada unidad y la determinación de compromisos para la mejora integral.

 Se requiere precisar y comunicar los objetivos y metas de la empresa, con el fin de orientar los esfuerzos en un mismo sentido y minimizar el desgaste generado por acciones y tareas infructuosas.

Propuesta: Diseñar y comunicar el Plan Estratégico de la empresa, así

como la comunicación continua del logro y avance de los objetivos previamente notificados.

Beneficio: Permitirá tener una visión compartida de hacia donde va la empresa, canaliza los esfuerzos en una misma dirección y genera mayor compromiso por parte del personal.

• Existe poca delegación de funciones lo cual concentra todo el poder, operación y acción en los niveles más altos de la Organización.

Propuesta: Realizar talleres de Técnicas de Supervisión y administración por objetivos, dirigidos a todos los niveles supervisorios.

Beneficios: Permitirá fortalecer las habilidades supervisorias a través de la adquisición de nuevos conocimientos y herramientas gerenciales efectivas.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos de realizar una intervención diagnóstica y seguir una serie de actividades enmarcadas dentro del modelo de desarrollo organizacional de Kurt Lewin, se indican a continuación:

- Es de vital importancia contar con el apoyo de la alta gerencia dentro de la organización en estudio, ya que esto dinamiza el proceso. De igual manera trabajar con una muestra de personas de alto nivel educativo facilita la aceptación y comprensión del propósito del trabajo.
- Contar con una base teórica que permita canalizar las inquietudes del cliente y señalarle las opciones a seguir para obtener la información que desea, trae como consecuencia la confianza mutua cliente-consultor para emprender el trabajo de intervención diagnóstica.
- En cuanto a los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario "Perfil organizacional de Likert", se puede señalar lo siguiente:
- La percepción del individuo determina su apreciación del tipo de clima organizacional, y dependiendo del nivel jerárquico que se tenga, el estilo de dirección, el grupo al que pertenezca, la satisfacción sentida, se puede percibir distintos tipos de clima dentro de una misma organización, así tenemos que:
- Los subsistemas técnicos donde se tienen los grupos formados por: ingeniería, administración, dirección técnica y comercial, tienden a percibir el tipo de clima del sistema 2-Autoritarismo paternalista y el sistema 3-consultivo. Es de hacer notar que el grupo de comercial identificado con el número 10, tiene una fuerte tendencia hacia el tipo de clima del sistema 3-consultivo, este grupo tiene un tipo de trabajo que mezcla la parte técnica con la gerencial, al contrario de los demás grupos donde el tipo de trabajo es eminentemente técnico.

- □ El subsistema gerencial donde se tienen los grupos formados por: el gerente general, el director técnico y el director comercial, tiende a percibir el tipo de clima del sistema 3-consultivo.
- El resultado del clima total de la organización evidencia que la empresa se encuentra en una etapa de transición entre el tipo de clima del sistema 2-Autoritarismo paternalista y el sistema 3-consultivo. Esto indica que hay que potenciar las variables criticas, como el desarrollo de los recursos humanos, trabajar en mejorar las variables de la comunicación y la motivación que ayudan a crear un clima de participación. Así como establecer confianza entre los miembros para entablar relaciones que fortalezcan el trabajo en equipo, dar mayor impulso a la variable interacción e influencia para que los supervisores tengan la gente de su lado y los apoyen en sus planes, y así lograr mover a la organización hacia el tipo de clima deseado de participación en grupo.

BIBLIOGRAFÍA

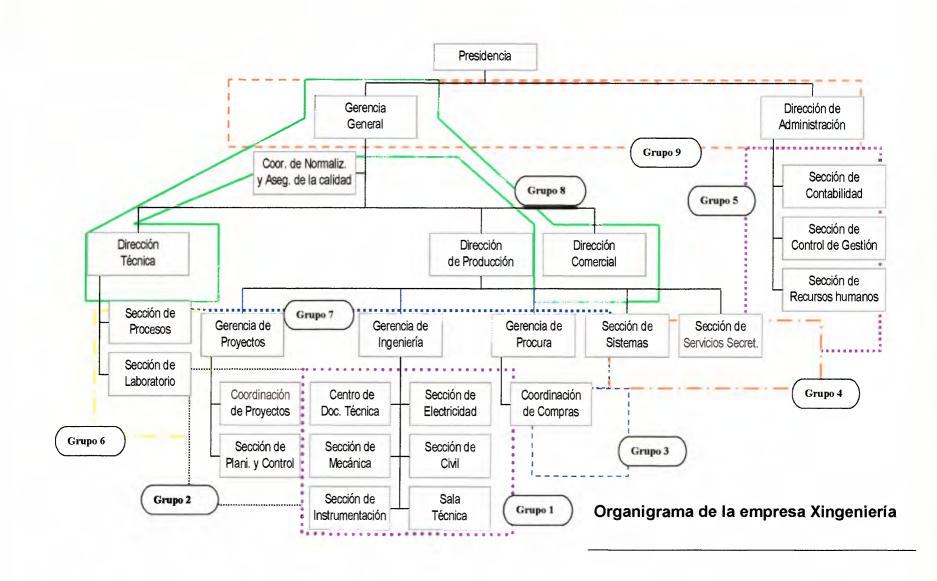
- AUDIRAC, Carlos, De León Verónica, Domínguez Alberto, López María, Puertas Lourdes (1999). ABC del Desarrollo Organizacional. Trillas.
- BURKE, W. (1985). Dimensión Normativa. Addison Wesley.
- DE FARIA, Fernando (1998), Desarrollo Organizacional Enfoque Integral. Limusa.
- FERRER, Luis (1998). Desarrollo Organizacional. Trillas.
- FRENCH, Wendell y Bell Cecill (1996). Desarrollo Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana.
- KEITH, D. (1995). Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill.
- KOSSEN, S. (1995). Recursos Humanos en la Organización. Harla.
- SCHEIN, Edgar (1982). Psicología de la Organización. Prentice Hall International.
- WEINERT, A. (1985). Manual de Psicología de la Organización. Herder.

ANEXOS

- ANEXO I: Organigrama de la organización Xingeniería
- ANEXO II: Cuestionario "Perfil organizacional de Rensis Likert"

ANEXO I

Organigrama de la organización Xingeniería



ANEXO II

Cuestionario "Perfil organizacional de Rensis Likert"

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Con la finalidad de cubrir objetivos académicos del Postgrado en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, requerimos aplicar el siguiente cuestionario para conocer su opinión con respecto al clima organizacional de la empresa donde labora. Es importante resaltar que este cuestionario es aplicado a diferentes empresas del país.

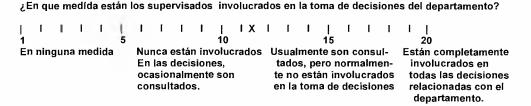
INSTRUCCIONES

El presente cuestionario consta de 53 preguntas, con una escala de respuestas de 4 categorías descriptivas, agrupándose en bloques de 5 puntos cada uno de ellos. Su respuesta debe estar comprendida entre las alternativas indicadas en cada pregunta, de acuerdo a la escala diseñada y de acuerdo a la opción que mejor represente su parecer actual.

Preste atención a cada una de las preguntas, dado que difieren sobre el tópico (tema) de la pregunta así como en la escala de la respuesta, para cada una de ellas.

Señale con una X la descripción o calificativo más apropiado a su respuesta y el nivel de intensidad de la misma, partiendo de que la puntuación más baja significa menor acuerdo y la puntuación más alta significa mayor acuerdo.

EJEMPLO:



La X del ejemplo indica, que la opinión del encuestado es que los empleados de ese departamento: usualmente son consultados, pero pocas veces están involucrados en la toma de decisiones. En este caso, la calificación de 1 significa Nunca y la calificación de 20 significa Siempre.

En caso de tener dudas sobre alguna respuesta, escoja aquella alternativa que más se acerque a su opinión o a la realidad que usted percibe.

Por favor conteste todas las preguntas y marque una sola respuesta en cada una.

Tome en cuenta que:

LA INFORMACION QUE USTED SUMINISTRE ES ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL.

NO HAY RESPUESTA CORRECTAS O INCORRECTAS.

TRATE DE SER LO MAS SINCERO (A) POSIBLE.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Códiao:	

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

01	¿ Considera usted que los supervisores confían y creen en sus supervisados?		
	Ni confian ni creen en los 5 Confian de modo limitado 10 Confian bastante pero no 15 Confian Completamente. completamente, y desean mantener control sobre las decisiones.	[:	20
02	¿Considera usted que los supervisados a su vez confían y creen en sus supervisores?		
	Ni confian ni creen en los 5 Confian de manera sumisa 10 Confian bastante pero no 15 Confian Completamente. supervisores completamente.	[20
03	¿Cree usted que los supervisores manifiestan conductas de apoyo hacia sus colegas?		
	No manifiestan ninguna o 5 Manifiestan conductas de casi ninguna conducta de apoyo. apoyo en forma limitada. 10 Manifiestan conductas de apoyo la mayoría de las veces. 15 Manifiestan conductas de apoyo todas las veces.	[20
04	¿Se sienten libres los supervisados de discutir con su superior asuntos importantes de trabajo?		
	No sienten ninguna libertad. 5 Sienten poca libertad. 10 Se sienten relativamente libres. 15 Se sienten completamente libres.	[20
05	¿Con cuanta frecuencia el supervisor solicita a los supervisados ideas y opiniones para la resolución de problemas.?		
	Raras Veces 10 Generalmente 15 Siempre	l ;	20
06	¿Que elementos considera que le motivan en el trabajo?		
	Seguridad física, necesida 5 Necesidades económicas, 10 Necesidades económicas, des económicas y algún deseo de moderado deseo de estatus, y otros motivadores como deseo de necesidad de autodesarrollo status. 10 Necesidades económicas, 15 Motivadores económicos, y otros motivadores como deseo de necesidad de autodesarrollo necesidad de autodesarrollo autosuperación.	_	20 tas
07	¿Cuales son los elementos motivadores que más utilizan los supervisores?		
	Temor, amenazas, castigos 5 Recompensas y castigos. 10 Recompensas y a veces y recompensas ocasionales. 15 Recompensas económicas y reconocimientos que pre participación y el trabajo en el	mian	
80	¿Qué tipo de actitudes promueve la empresa en los empleados?		
	Actitudes generalmente 5 Actitudes a veces hostiles 10 Actitudes generalmente fa- hostiles y contrarias a las metas de la y contrarias a las metas de la vorables, que apoyan las conductas rables que estimulan conecesarias para alcanzar las metas de la empresa. Actitudes generalmente fa- to vorables, que apoyan las conductas rables que estimulan conecesarias para alcanzar las metas de la empresa.	nduct	
09	¿Considera usted que los factores motivacionales apoyan las metas de la empresa?		
	Nunca o casi nunca los fac- 5 Ocasionalmente apoyan tores motivacionales apoyan las las metas de la empresa. metas de la empresa,	I :	20

10	¿Se sienten los miembros responsables en el cumplimiento de las metas planteadas?
	La alta gerencia siente - 5 La gerencia alta y media ge- 10 La mayoría de los miembros 15 El personal a todos los nive- 20 responsabilidad, la gerencia media siente menos, y el personal de base siente poca y menudo actúa en contra de las metas.
11	¿Qué actitudes observa entre los miembros de la empresa?
	Actitudes hostiles hacia - 5 Actitud sumisa hacia supe- 10 Cooperación entre los miem- 15 Cooperación entre todos los superiores y colegas, y desprecio riores, hostilidad hacia colegas y algún apoyo hacia supervisados. Actitud sumisa hacia supe- 10 Cooperación entre los miem- 15 Cooperación entre todos los 20 miembros de la empresa. gas y algún apoyo hacia supervisados.
12	¿Cómo es el nivel de satisfacción experimentado por los miembros de la empresa en relación a la pertenencia a la empresa, la supervisión y los logros personales?
	Generalmente existe insatis- facción. 5 Se siente insatisfacción mo- 10 Se siente satisfacción mo- 15 Satisfacción elevada en to- 20 derada. da la empresa.
13	¿Existe comunicación para el logro de los objetivos de la empresa?
	Muy poca 5 Poca 10 Considerable 15 Mucha, tanto individual co- 20 mo grupalmente.
14	¿Como fluye comunicación en la empresa?
	De arriba hacia abajo 5 Generalmente de arriba ha- 10 Hacia arriba y hacia abajo 15 Hacia arriba, hacia abajo y 20 cia abajo.
15	¿Donde se inicia la comunicación?
	Sólo en los altos niveles para implementar directrices. 5 Principalmente en los altos 10 La comunicación viene de 15 Se inicia en todos los nivera 20 los altos niveles, y en los niveles inferiores de forma controlada. 10 La comunicación viene de 15 Se inicia en todos los nivera 20 los altos niveles, pero con algunas les.
16	¿En que grado considera usted que los supervisores comparten voluntariamente la información con los supervisados.?
	Los supervisores proveen un minimo de información que consideran necesaria. 5 Sólo dan a los supervisa- dos la información que consideran requiere y responden a la mayoría de necesaria. 5 Sólo dan a los supervisa- dos la información que consideran requiere y responden a la mayoría de información relevante, y toda la que los supervisados deseen.
17	¿De qué manera es recibida la información por parte de los supervisados?
	Generalmente es recibida 5 A veces es aceptada y a 10 Frecuentemente es acepta- 15 Generalmente es aceptada, 20 con gran desconfianza. veces es recibida con desconfianza. da, y si no se acepta puede que no sea cuestionada de forma abierta. sea cuestionada de forma abierta y franca.
18	¿Con qué frecuencia ocurre la comunicación desde niveles inferiores hacia niveles superiores?
	Muy poca 5 Limitada 10 Alguna 15 Mucha 20

19	¿Se sienten los supervisados responsables de iniciar una comunicación hacia arriba?
	No sienten responsabilidad. 5 Poca responsabilidad. La información que comunican es filtrada, ocurre sólo cuando es solicitada, puede que sea para complacer al jefe. 10 Moderada responsabilidad. 15 Alta responsabilidad y 20 mucha iniciativa: el grupo comumunica toda la información necesaria.
20	¿Existen fuerzas que afectan la comunicación hacia arriba?
	Existen fuerzas que distorsionan la comunicación. 5 Existen muchas fuerzas 10 Existen algunas fuerzas - 15 No existen fuerzas que distorsionan, y también fuerzas que distorsionan, y muchas fuerzas torsionan, y existen fuerzas que distorsionan, y muchas fuerzas torsionan, y existen fuerzas que producen una comunicación precisa.
21	¿Como es la comunicación formal hacia arriba?
	La información tiende a ser 5 La información que el jefe 10 La información que el jefe 15 La información es precisa. 20 quiere oir fluye, otro tipo de información es restringida y filtrada. 20 dada con reserva.
22	¿Es necesario un sistema adicional de comunicación hacia arriba?
	Hay necesidad de sistemas 5 La comunicación hacia arri- 10 Poca necesidad de un sis- 15 No se requiere de ningún 20 adicionales de información, sugerencias y similares. 5 La comunicación hacia arri- 10 Poca necesidad de un sis- 15 No se requiere de ningún 20 de sistema adicional. El sistema de sistema adicional. sugerencias puede ser utilizado.
23	¿Cómo es la comunicación entre los miembros de un mismo nivel de la empresa?
	Generalmente pobre, debi- 5 Bastante pobre por la 10 Entre regular y buena 15 Entre buena y excelente. 20 do a la competencia y hostilidad entre competencia entre ellos. ellos.
24	¿Que tan cordiales son las relaciones entre supervisor y supervisado?
	Pocos cordiales 5 Puede existeir una mode- 10 Regularmente cordiales. 15 Usualmente muy cordiales. 20 rada cordialidad si las funciones apropiadas son mantenidas.
25	¿Que tan bien conoce y entiende el supervisor los problemas enfrentados por los supervisados.?
	No tiene ningún conocimiento to ni entendimiento. 5 Tiene algún conocimiento y entendimiento. 5 Tiene algún conocimiento bien los problemas de los supervisados. 5 Tiene algún conocimiento bien los problemas de los supervisados.
26	¿Qué tan acertadas son las percepciones que tienen entre sí los supervisores y los supervisados?
	A menudo son equivocadas. 5 A menudo son equivocadas en algunos aspectos. 10 Moderadamente acertadas. 15 Generalmente bastante acertadas. 20
27	¿Son dadas a conocer las metas de la empresa?
	Sólo la alta gerencia conoce 5 La alta gerencia conoce las las metas y no las comunica al resto del personal. 10 La gerencia y los supervi- 15 Las metas de la empresa 20 son dada a conocer a todos los comunican a los supervisados. empleados según su nivel laboral.

comunican a los supervisados.

empleados según su nivel laboral.

28	¿Como es la interacción entre supervisor y supervisado?
	Poca interacción, siempre con temor y desconfianza. 5 Poca interacción, general 10 Interacción moderada, a - 15 Interacción frecuente y 20 mente con apoyo limitado por parte del supervisor. Temor y reserva por parte del supervisado.
29	¿Con qué frecuencia se da el trabajo cooperativo en equipo?
	Nunca 5 Pocas veces 10 Generalmente 15 La mayor parte del tiempo 20 en toda la empresa.
30	Según los supervisores: ¿En qué grado los supervisados pueden influir en las metas, métodos y actividades de sus
	unidades y departamentos? Nulo 5 Bajo 10 Moderado 15 Alto 20
31	Según los supervisados: ¿En qué grado los supervisados pueden influir en las metas, métodos y actividades de sus unidades y departamentos?
	Nulo 5 Bajo 10 Moderado 15 Alto 20
32	¿Qué cantidad de influencia real pueden ejercer los supervisores sobre las metas, métodos y actividades de sus unidades y departamentos? En apariencia sustancial, 5 Moderada, especialmente 10 Sustancial, especialmente 15 Sustancial, pero a menudo 20 pero en realidad moderada, a menos para los níveles más altos de la para los nívelesmás altos de la indirectamente a través de un que exista la capacidad de empresa empresa.
33	¿En qué medida existe una estructura efectiva que permite que una parte de la empresa ejerza influencia sobre otras partes?
	No existe una estructura efectiva. 5 Existe una capacidad limita- da, la influencia es ejercida principalmente a través de las líneas de mando. 5 Existe una estructura mode- 15 Existe una estructura alta- 20 mente efectiva que permite el ejercida principalmente a través de las líneas de mando.
34	¿A qué nivel de la organización se toman formalmente las decisiones?
	La mayoria de las decisiones se toman en los niveles más altos. Las políticas se deciden en 10 Decisiones relacionadas 15 La toma de decisiones se 20 los niveles más altos, muchas decisiones relacionadas con la política más amplia se toman decisiones pero se chequean con los más altos. La toma de decisiones se 20 hace en toda la organización, aunque entá bien integrada a través de procesos de comunicación provistos por grupos que interactúan.
35	¿Qué tan adecuada y precisa es la información disponible para la toma de decisiones en el lugar en el cual las decisiones son tomadas?
	La información es general- 5 La información es a menu- 10 La información disponible 15 La información disponible 20 mente inadecuada y poco precisa. do algo inadecuada y poco precisa. es razonablemente adecuada y es relativamente completa y precisa. precisa
36	¿Hasta qué punto están los que toman decisiones al tanto de los problemas, particularmente aquellos que ocurren a niveles más bajos de la empresa?
	A menudo no están al tanto 5 Están al tanto de algunos 10 Están moderadamente al 15 Generalmente están al tan- 20 de los problemas, o sólo lo están parcialmente. 10 Están moderadamente al tanto de los problemas. 11 Generalmente están al tan- 20 to de los problemas. 12 de los problemas.

٠,	Coe diffication do conocimientos recinicos y profesionales existentes en la empresa para la toma de decisiones?
	Se usan sólo si existen en 5 Mucho de lo que está dispo- 10 Mucho de lo que está dispo- 15 La mayoria de lo que está 20 nible en los niveles altos y medios de la empresa es utilizado. Mucho de lo que está dispo- 15 La mayoria de lo que está 20 nible en los niveles altos, medios y disponible en cualquier nivel de la empresa es utilizado.
38	De acuerdo a la disponibilidad de la información adecuada y precisa: ¿dónde ocurre la toma de decisiones?
	Sólo en los niveles superiores. 5 Generalmente en los niveles la tendencia a tomar las decisiones a niveles más altos, en lugar de hacerlo donde se encuentra la información más adecuada y precisa. 10 Existe la tendencia a tomar la decisiones a niveles más altos, en lugar de hacer que las decisiones se tomen de la información relevante al lugar donde se toma la decisión.
39	¿Contribuye el proceso de toma de decisiones a crear las motivaciones necesarias en las personas que deben implementarlas?
	No contribuye 5 Contribuye poco 10 Contribuye moderadamente 15 Existe una alta contribución. 20
40	¿En qué medida está los supervisados involucrados en decisiones relacionadas con su trabajo?
	En ninguna medida 5 Nunca están involucrados 10 Usualmente son consulta- 15 Están completamente invo- 20 en las decisiones, ocasionalmente son consultados. Pero normalmente no están lucrados en todas las decisiones involucrados en la toma de relacionadas con su trabajo. decisiones.
41	¿El proceso de toma de decisiones estimula el trabajo en equipo?
	No estimula el trabajo en 5 No estimula el trabajo en 10 Estimula parcialmente el 15 Estimula el trabajo en equipo, se basa sólo en patrones individuales.
42	¿Como se establecen y/o asignan las metas en la empresa?
	La órdenes son impartidas. 5 Las órdenes son imparti- das y algunas veces se permite cutir con los subordinados comentarlas. 5 Las órdenes son imparti- das y algunas veces se permite problemas y planes de acción. 5 Salvo casos de emergencia 20 los se establecen a través de la participación grupal.
43	¿En qué medida los niveles de la empresa se esfuerzan por lograr metas de alto desempeño?
	Las metas más ambiciosas 5 Las metas más ambiciosas 10 Las metas más ambiciosas 15 Las metas ambiciosas 10 Las metas más ambiciosas 15 Las metas ambiciosas 10 Las metas más ambiciosas 15 Las metas ambiciosas 15 Las metas ambiciosas 16 son buscadas por los altos niveles, y encontrando resistencia en niveles con frecuencia encuentran resistencia en niveles inferiores. Las metas más ambiciosas 15 Las metas ambiciosas son 20 son buscadas por los altos niveles, y a veces encuentran resistencia en niveles superiores por lograr metas más altas.
44	Frente a las metas: ¿Hay aceptación, resistencia o rechazo?
	Las metas son públicamen- 5 Las metas son públicamen- 10 Las metas son públicamen- 15 Las mejtas son completa- 20 te aceptadas, pero existe una fuerte resistencia pasiva. Las metas son públicamen- 15 Las mejtas son completa- 20 te aceptadas, pero existe una fuerte resistencia pasiva. Las metas son públicamen- 15 Las mejtas son completa- 20 mente aceptadas.

45	¿Cuales niveles son los más preocupados por desempeñar el control?
	Son los niveles más altos 5 Principalmente los niveles 10 Principalmente los niveles 15 Todos los niveles de la em- 20 más altos. más altos, parcialmente los niveles presa se preocupan por el medios y en menor grado los niveles desempeño de la función de control. bajos.
46	¿Qué tan precisa es la información utilizada para guiar y ejercer la función de control, y en qué medida existen fuerzas en la organización que distorsionan esta información?
	Existen fuerzas que distor- 5 Existen algunas fuerzas 10 La información es bastante 15 Existen presiones para ob- 20 sionan la información, y por tanto la misma es incompleta e imprecisa. 10 tanto a veces la misma es incompleta e imprecisa. 10 tanto a veces la misma es incompleta e imprecisa. 10 tanto a veces la misma es incompleta e imprecisa. 10 tanto a veces la misma es incompleta e imprecisa. 10 tanto a veces la misma es incompleta e imprecisa. 10 tanto a veces la misma es incompleta e imprecisa. 15 Existen presiones para ob- 20 tener una información completa y imprecisiones, por efecto de fuerzas precisa.
47	¿En qué grado están concentradas las funciones de control?
	Muy concentradas en la 5 Parcialmente concentradas 10 Moderada delegación hacia 15 Todos los niveles ejercen 20 en la alta gerencia, con algo de abajo. funciones de revisión y control. delegación en níveles medios y bajos.
48	¿En que grado existe una organización informal que apoya o se opone a las metas de la empresa?
	Existe una organización informal que se opone a las metas. 5 Existe una organización informal que a veces se opone a las metas. 5 Existe una organización informal que a veces se opone a las ción informal que a veces apoya, y a informal son la mismas, por lo tanto veces se opone. 5 todas las fuerzas sociales apoyan las metas.
49	¿De qué manera son utilizados los datos de control (por ej: productividad, costos, etc.)?
	Los datos son utilizados co- mo medio de castigo. 5 Los datos son utilizados pa- ra establecer políticas junto con premios y castigos. 10 Los datos son utilizados pa- ra establecer políticas, con énfasis en ra autocontrol y resolución de recompensa. También se utilizan problemas. No se utilizan como como guía y para el autocontrol. 10 Los datos son utilizados pa- ra establecer políticas, con énfasis en ra autocontrol y resolución de recompensa. También se utilizan problemas. No se utilizan como medio de castigo.
50	¿Cuál es el objetivo de los dirigentes en cuanto al desarrollo del recurso humano en la empresa?
	Buscan lograr metas promedio o bajas. 5 Buscan lograr metas ambi- 10 Buscan lograr metas muy 15 Buscan lograr metas ex- 20 tremadamente ambiciosas.
51	¿Cuál es la calídad de los recursos asignados al entrenamiento del personal?
	Medianamente buena 5 Buena 10 Muy Buena 15 Excelente 20
52	En cuanto al entrenamiento: ¿Cómo es la relación entre necesidades de los individuos y de la empresa?
	No existe relación 5 Existe relación parcial 10 Hay bastante relación 15 Completa relación 20
53	¿Cuál es la relación entre el entrenamiento ofrecido a los empleados y sus deseos personales?
	No he recibido el entrena - 5 He recibido parte del entre- miento que he deseado. 10 He recibido bastante entre- namiento que he deseado. 15 He recibido gran cantidad 20 namiento del tipo deseado por mí. del entrenamiento que he deseado.