AAP 3894

TESIS
DO 2000
A53

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
POSTGRADO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROYECTO ESPECIAL DEL TRABAJO DE GRADO
DIAGNÓSTICO EMPRESA BENEFICIOS MÉDICOS INTERNACIONALES VENEZUELA, B.M.I.V., C.A. – TPA REGIONAL

Presentado por:
Luisa Alberto

Profesor Guía: Ricardo Petit

Septiembre de 2000

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION.....	3
CAPITULO I	
Planteamiento del Problema.....	6
Factibilidad del Proyecto.....	7
Cronograma de Actividades	8
Instrumentos de Recolección de Datos y Justificación.....	8
CAPITULO II	
Marco Teórico.....	14
CAPITULO III	
Resultados del Diagnóstico	28
BIBLIOGRAFIA	35
ANEXOS.....	37

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad realizar un diagnóstico en la Empresa **BENEFICIOS MÉDICOS INTERNACIONALES VENEZUELA, B.M.I.V., C.A. – TPA Regional** acerca de su estructura organizacional, desarrollo de los recursos humanos, sistemas administrativos y sus procedimientos, así como de la tecnología utilizada, que permita diseñar el plan de acción necesario para lograr optimizar el funcionamiento de la organización.

BENEFICIOS MÉDICOS INTERNACIONALES VENEZUELA, B.M.I.V., C.A. – TPA Regional, pertenece a una corporación que, durante más de 25 años, ha sido proveedora de seguros de vida, salud, planes de retiro y de inversión en América Latina, con cobertura internacional. BMI está formada por las siguientes empresas:

Mercadeo y Ventas

- Business Men's Insurance Corp: la agencia de ventas internacional que ha sido la piedra angular de esta actividad para la organización BMI durante más de 25 años.

Seguros y Reaseguros

- Best Meridian Insurance Company: subsidiaria operativa original, ubicada en la Florida que proporciona seguros de vida, seguros de crédito, seguros de crédito por incapacidad, seguros contra aaccdiente y seguros de salud y reaseguros.
- Best Meridian International Insurance Company: que es una compañía ubicada en las islas Gran Caimán y proporciona servicios de seguros y reaseguros.
- BMI COMPAÑÍA Argentina de Seguros de Vida, S.A. - ventas a nivel nacional.
- BMI del Ecuador Compañía de Seguros de Vida, S.A. - ventas a nivel nacional.

Servicios de Seguros de Terceras Partes Administradas (TPA)

- BMI Services Inc.:_ ubicada en la Florida (TPA) proporcionado servicios de selección de riesgos para nuevos negocios, emisión y servicios de pólizas, administración de reclamos y apoyo de sistemas para aseguradores de vida.
- MAGNA Administrative Services, Inc.: Una compañía de servicios corporativos (TPA) ubicada en Florida – Estados Unidos, la cual ofrece administración para coberturas de seguros de salud, accidente, ofreciendo una red mundial de hospitales y médicos, cuidados dirigidos, programas de contención de costo, y un centro de servicio continuo las 24 horas.
- M.A.S. de República Dominicana, S.A. TPA Regional
- Magna Ecuador S.A. ,Magnaec – TPA Regional
- Magna Med Corp. De México, S.A. de C.V. – TPA Regional
- ***Beneficios Médicos Internacionales Venezuela, B.M.I.V., C.A. – TPA Regional.***

En el **Anexo A** se muestra el Organigrama de la Empresa.

Para la realización del diagnóstico, se utilizará el modelo de Evaluación y Diagnóstico de la Organización que aparece en el **Anexo B**, utilizando las técnicas de entrevistas y cuestionarios para la recolección de datos. Este modelo permitirá:

- Descubrimiento de los hechos
- Análisis y síntesis de los hechos
- Examen detallado del problema
- Análisis de las condiciones que influyen y afectan el desempeño
- Identificación de los obstáculos para el eficaz desempeño de la organización

El diagnóstico se llevará a cabo en los siguientes estratos:

A nivel de organización

- Revisión de las funciones analíticas (quién hace qué)

- Estructura de la organización
- Diseño o rediseño de los cargos

A nivel de sistemas

- Verificación del funcionamiento del sistema (eficiencia) para cumplir con los procesos de la organización.

A nivel de procedimientos

- Análisis de políticas, procedimientos y prácticas organizacionales
- Verificación del funcionamiento de la organización en relación con su entorno, con organizaciones con las que se relaciona y con los miembros.
- Identificación o clarificación de metas y objetivos
- Desarrollo de normas de desempeño
- Examen de las prácticas administrativas: empleo, promoción etc.
- Evaluación de programas en marcha: planes operativos, de recursos humanos, administrativos etc.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

BENEFICIOS MÉDICOS INTERNACIONALES VENEZUELA, B.M.I.V., C.A. – TPA Regional es una empresa, cuyo objetivo es el de emisión y servicios de pólizas, administración de reclamos y apoyo de sistemas para aseguradores de vida. Su nómina está integrada por 24 trabajadores, incluyendo a su personal directivo, el cual está conformado por un Vicepresidente Ejecutivo de la Compañía de Seguros, un Vicepresidente de Producción de la Compañía de Seguros, el Gerente de Administración y el Gerente de Operaciones.

Por otra parte, existen dos presidentes: uno para el TPA o Terceras Partes Administradas y el de la Compañía de Seguros. Como puede observarse, es una empresa pequeña en términos de la nómina que maneja. La poca claridad en la división del trabajo, donde la tendencia es hacia la multiplicidad de tareas y funciones en el personal, sin tener bien definidas las responsabilidades por la obtención de los resultados, así como el no tener procesos definidos, sin importar que estén o no escritos, la falta de políticas empresariales para el manejo del personal, es un común denominador en empresas pequeñas. Y de esta realidad no escapa la empresa BENEFICIOS MEDICOS INTERNACIONALES (BMI).

Estos fueron los primeros síntomas manifestados por uno de sus directivos, quien en la primera entrevista manifestó lo siguiente, en cuanto a su percepción de lo que estaba sucediendo en esta organización: "No hay normas ni procedimientos", "No hay políticas sobre personal", "Todo se hace con demasiada informalidad", "El sistema computarizado no funciona", "No hay reglas claras entre los departamentos", "Las funciones no están claramente

definidas", "Los roles de los cargos no están claros", "No hay políticas de aumentos de sueldos".

Por cuanto esto es el sentir del sistema-cliente, la Consultoría se centró en realizar el diagnóstico de la situación de la empresa, tomando como base estas premisas.

FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

Basados en las entrevistas pre-diagnóstico, Estratego Consultores consideró que BMI y su equipo gerencial presentan las siguientes características que permiten la factibilidad del proyecto:

1.- **Disponibilidad para realizar un contrato psicológico**. El mismo se realizó durante las primeras dos semanas de negociaciones entre Estratego Consultores (Luisa Alberto y María Ximena Sánchez) y la Junta Directiva en pleno de BMI, a través de su Gerente Administrativo, José Manuel González. En el **Anexo C** se incluye la carta enviada a BMI para la propuesta respectiva.

2.- **Tamaño de la Organización**. BMI es una organización conformada por 25 personas en su totalidad, lo cual es un tamaño manejable que permite realizar un diagnóstico e intervención en un tiempo ajustado a las necesidades trimestrales del post-grado.

3.- **Requerimientos de la Organización**. Por su parte, BMI está iniciando un proceso de cambio estratégico, por lo cual necesitan un diagnóstico respecto a su situación actual, con la finalidad de llevar a cabo un proceso de transformación planificada.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Fecha estimada	Fecha real
Elaboración del Contrato Psicológico	10 al 20 de febrero	2 de febrero
Aceptación de oferta	21 de febrero	23 de febrero
Preparación de instrumentos de recolección de datos	21 de feb. Al 08 de marzo	23 de feb. Al 10 de marzo
Presentación formal del proyecto por parte del Presidente de la Empresa	09 de marzo	09 de marzo
Encuesta a todo el personal	13 de marzo	13 de marzo
Entrevistas: aprox 3 entrevistas diarias a un promedio de 40' cada una	14 al 17 de marzo	14 al 17 de marzo
Encuesta al personal	20 de marzo	22 de marzo
Entrevista Vicepresidente para Latinoamérica	20 al 23 de marzo	23 de marzo
Procesamiento y Análisis de la Información	23 al 27 de marzo	27 al 02 de abril
Elaboración de Informe con Resultados del diagnóstico	01 al 07 de abril	09 de abril

INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS Y JUSTIFICACION

Muestra

La muestra está representada por los 24 trabajadores integrantes de la empresa Beneficios Médicos Internacionales Venezuela, C.A. – TPA Regional.

Instrumentos Utilizados

Para la recolección de los datos, se utilizaron dos tipos de instrumentos: **el cuestionario y la entrevista.**

Para la elaboración del cuestionario se tomó en consideración lo establecido en la Escala de Likert:

- Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir
- Recopilación de items (proposiciones, preguntas, etc.) o indicadores de esa variable. (operacionalización de las variables).
- Determinación de las puntuaciones dadas a las categorías de los items
- Aplicación de la escala provisoria a una muestra apropiada y cálculo de las puntuaciones escalares individuales
- Análisis de los items utilizados para eliminar los inadecuados
- Categorización jerárquica de la escala
- Confiabilidad y validez

Definiciones Conceptuales y Operacionales

a.- En el cuestionario a aplicar en la empresa Beneficios Médicos Internacionales Venezuela B.M.I.V. – TPA Regional, se definieron y operacionalizaron 8 dimensiones a través de las cuales se obtuvo información sobre la percepción que tienen los empleados de BMI, acerca del sistema de recompensas, el trabajo en equipo, la exigencia laboral, evaluación y capacitación del desempeño, la relación con el supervisor, el manejo de conflictos, la comunicación y la satisfacción con el empleo. Estas dimensiones se describen a continuación:

1. Satisfacción con la remuneración/recompensa:

Se refiere a la percepción por parte del empleado sobre la equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien realizado:

1.1. Mi remuneración es justa, ya que está acorde con el trabajo que realizo

1.2. Estoy satisfecho con la seguridad económica que mi trabajo me proporciona

1.3 Frecuentemente se da reconocimiento a los empleados cuando hacen bien su trabajo.

1.4 Estoy de acuerdo con las políticas de recursos humanos

2. Satisfacción del trabajo en equipo

Percepción sobre camaradería y apoyo que se experimenta en el trabajo

2.1 La gente con la que trabajo en mi departamento es cooperativa y agradable.

2.2 Los empleados tienen una actitud de cuidado/respeto hacia los trabajadores de los otros departamentos.

2.3 Los trabajadores de mi departamento trabajan como equipo

3. Satisfacción con el volumen y división del trabajo

Se refiere a la percepción sobre la cantidad de trabajo asignado

3.1 Siempre puedo tomar mi período de descanso y tiempo de comida

3.2 El trabajo se distribuye equitativamente

3.3 El trabajo que desempeño es significativamente mayor que la de otros con cargos iguales al mío

3.4 Me siento muy exigido en mi trabajo

4. Satisfacción de la información recibida acerca del desempeño

4.1 Estoy satisfecho con la información que recibo de mi supervisor acerca del desempeño de mi trabajo.

4.2 Evalúan el desempeño de mi trabajo regularmente y me lo comunican

4.3 He recibido la capacitación y orientación adecuada en mi trabajo.

5. Satisfacción con la supervisión

5.1 Mi supervisor me ayuda a resolver mis problemas de trabajo

5.2 Mi supervisor valora mis recomendaciones u opiniones

5.3 Mi supervisor toma decisiones justas, de acuerdo con las normas establecidas en la organización.

6. Manejo de Conflicto

Es la confianza que un empleado percibe sobre cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

6.1 En la organización se solucionan los problemas que se presentan

6.2 En mi departamento se evalúan las alternativas aplicables para resolver los problemas

6.3 Se reconocen los inconvenientes que se presentan para cumplir las funciones del departamento

6.4 Puedo expresar abiertamente mis opiniones respecto a problemas de otros

6.5 No hay problemas cuando se expresa lo que se piensa acerca del trabajo

7. Manejo de comunicaciones

Se refiere a la naturaleza de la comunicación y la manera de ejercerla

7.1 Recibo información completa para realizar mi trabajo

7.2. La información útil para mi trabajo proviene sólo de mi superior

7.3. Es posible brindar información útil a los superiores para el logro de objetivos

7.4 Todos manejamos información útil para lograr los objetivos

7.5 La información que circula en la empresa siempre es confiable

8. Satisfacción General

Grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización

8.1 Me gusta mi trabajo

8.2 Me gusta la empresa donde trabajo

Ponderación

A todas las dimensiones les fue asignado un porcentaje del 10%, con excepción de los items 6 (manejo de conflictos) y 8 (satisfacción con el empleo), a los cuales se les asignó un 20%.

Confiabilidad y Validez

El instrumento se aplicó a las 24 trabajadores de la empresa B.M.I. el mismo día. Posteriormente. Se realizó el re-test para validar el instrumento, 15 días después de la primera aplicación del mismo, validando la información obtenida en el test. En el **Anexo D** se muestra el Modelo de Cuestionario .

b.- La entrevista se diseñó de tal manera, que permitiera obtener información sobre:

- Las funciones de cada empleado y su relación con sus compañeros de departamento y el resto de los departamentos.
- Estructura de la compañía.
- Detectar si los empleados conocían el cambio que está por producirse.
- Funcionamiento del Sistema Computarizado
- Necesidad de un manual de normas y procedimientos
- Profundizar en el conocimiento de la calidad y características de las relaciones interpersonales.

c.- Se realizó una entrevista especial a los altos ejecutivos, con la finalidad de conocer:

- Misión y Visión
- Objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Percepción respecto al cambio que está por darse

- Existencia y/o necesidad de planificación estratégica
- Expectativas y percepción sobre el personal clave.

El modelo de entrevista se muestra en el **Anexo E.**

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Toda organización es un conjunto de personas interactuando para lograr un fin común, donde existen normas y principios que regulan esta interacción, siendo un proceso dinámico con una permanente búsqueda de nuevas relaciones y procedimientos que conlleven a su eficiencia.

Esta búsqueda de nuevas formas de actuar y comunicarse surge como consecuencia de la actitud humana y de las condiciones ambientales que giran alrededor de ella. Es por ello que la organización no debe considerarse como un elemento estático, pudiéndose comparar en muchos casos al ciclo de vida de los seres humanos, es decir, nace bajo unas dimensiones muy precisas; dependiendo de su naturaleza, se desarrolla de acuerdo al potencial y la capacidad de sus recursos para reaccionar ante las exigencias del medio ambiente externo y, de acuerdo con ese mismo potencial y capacidad, puede llegar a reproducirse, mantenerse estática o desaparecer.

En este orden de ideas, podemos afirmar que las organizaciones necesitan periódicamente revisar su funcionamiento, con la finalidad de diseñar el plan de acción necesario para lograr su optimización.

En el caso de BMI, los primeros síntomas manifestados por sus directivos, en cuanto a la ausencia de normas; procedimientos; políticas sobre personal; exceso de informalidad en las labores que se ejecutan; el inadecuado funcionamiento del sistema computarizado; la falta de claridad en la determinación de las funciones de los departamentos; así como la indefinición

de los roles que deben cumplir los cargos, manifiestan claramente la estrecha relación que existe en cada uno de estos planteamientos.

Por supuesto, la definición de las funciones de los cargos, de las unidades administrativas, la definición de los procesos y el buen desempeño de los sistemas computarizados están íntimamente relacionados, de acuerdo con el concepto o teoría de los sistemas, por lo que debe buscarse la coherencia y sentido totalizador en el enfoque de sistemas, ya que, "el uso del término 'sistema' confiere a los elementos o a las ideas con las cuales se le asocia, una cierta lógica, una idea de orden o de coherencia." [1]

No obstante, los sistemas pueden alcanzar tal complejidad, que a los efectos del análisis deben considerarse como un conjunto de subsistemas. Esto, es lo que en esencia plantea la teoría de sistemas, donde cada uno de estos subsistemas está en constante intercambio, interacción y armonía. Una particularidad, muy propia del **sistema empresa**, es que su estructura está constituida, principalmente, por eventos y no por componentes físicos. Tales eventos resultan inseparables de los procesos del sistema, en su conjunto. Siendo la empresa un ente socio-económico, tipificado como productor de bienes/servicios, en un medio de oferta y demanda, de libre y múltiple concurrencia; tenemos que considerarla integrando un sistema, cuyos componentes forman un conjunto orgánico interrelacionado e interdependiente; a manera de una serie de estratos o niveles, en los cuales cada nivel resulta ser parte integrante, causa o efecto, de los otros componentes.

De manera que, todo sistema será siempre factible de ser descompuesto en varios subsistemas y, viceversa, dependiendo de la problemática que se trate. En un concepto más amplio, vemos a la empresa u organización, como un

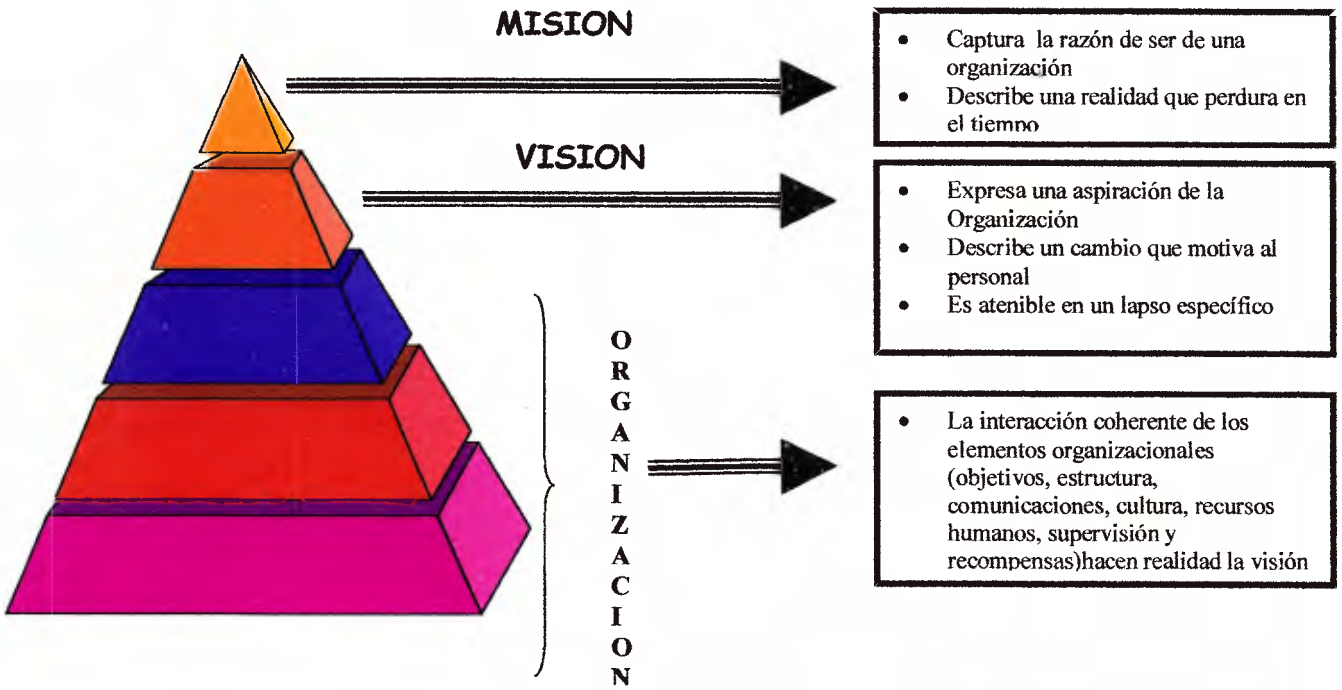
[1] Urquijo,José: Teoría de las Relaciones Industriales, Editorial Ex Libris 1993, pág 64.

subsistema integrante de un sistema mayor, que sería la comunidad o mercados, a los cuales concurre en libre competencia. En este caso, podemos apreciar las interrelaciones e interdepedencias con el medio ambiente, el cual condicionará su comportamiento. Un sistema requiere de cierto grado de compatibilidad entre sus elementos componentes y sus subsistemas, así como entre éstos y el medio ambiente que los rodea.

"De no existir tal compatibilidad intrínseca y extrínseca, el sistema se desintegraría, y consecuentemente no llegaría a conformarse como tal". [2]

Es evidente, el hecho de que en BMI se señalen diversos factores como la no definición de roles de cargos y funciones administrativas, ya que todos los elementos administrativos de una empresa están estrechamente interrelacionados y el no funcionamiento de uno de ellos, necesariamente afecta el funcionamiento de los otros, de acuerdo con la teoría expuesta anteriormente. Es por ello que, para el análisis de la organización BMI se seleccionó el **Modelo de Diagnóstico Organizacional** reflejado en el Anexo B, por cuanto es un modelo operativo factible, orientado a resolver un problema planteado para satisfacer la necesidad de una institución (cliente) y que define a la organización como un conjunto interrelacionado de ocho (8) elementos: **Objetivo, cultura, estructura, tecnología, recursos humanos, recompensas, comunicaciones y supervisión**, los cuales están estrechamente relacionados e influenciados por el medio ambiente. Igualmente, podemos graficar a la organización como una pirámide donde el punto de partida es la visión estratégica, la cual se deriva de la misión.

[2] José Urquijo, Teoría de las Relaciones Industriales, Ob.Cit, pág. 75.



En este modelo, se tomará como **objetivos** al conjunto coherente de acciones enfocadas a ganar una ventaja sostenible sobre las competencias. ***La Cultura*** son aquellas ideas acerca de lo que está bien y es deseable (en el comportamiento individual y corporativo), los cuales son típicos de la organización y comunes a la mayoría de sus miembros. La ***estructura*** se refiere al organigrama y las descripciones que indican quién reporta a quién y cómo se dividen e integran las tareas. En el elemento de ***recursos humanos*** se consideran las capacidades individuales de los gerentes y empleados. **Recompensas** es el entrenamiento formal, escala de compensación y sistemas de evaluación. En cuanto a la ***tecnología*** se refiere a los procesos y procedimientos a través de los cuales se hacen las cosas en el día a día. ***La supervisión*** es el comportamiento colectivo de los gerentes con respecto al uso del tiempo, acciones simbólicas y mensajes transmitidos. **Las comunicaciones** son los medios utilizados para que se comuniquen los miembros de la organización y la forma de hacerlo.

Contempla las siguientes consideraciones:

- Una organización es el resultado de la interacción dinámica y coherente de todos los elementos descritos anteriormente.
- El cambio o ajuste de un elemento debe ser llevado a cabo revisando las implicaciones sobre otros elementos.
- De no hacerse, se crean tensiones organizacionales que derivan en una reducción de la efectividad y eficiencia de la organización, así como en una baja del clima organizacional.

DE LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO INTEGRADOR

Para que estos elementos organizacionales puedan interactuar eficientemente, es necesario tomar en consideración a la comunicación, y es por eso que merece un capítulo aparte. La comunicación es de vital importancia para las organizaciones, ya que puede definirse como la metodología para informar adecuadamente los procedimientos necesarios para el logro de metas y objetivos. Esto significa la determinación no solamente de un objetivo, sino también de los medios para lograrlo y la dirección para llegar hasta él. Considerando que la comunicación significa dar a conocer a todas las personas interesadas los pasos que se deben dar para lograr el fin propuesto y la parte que cada uno tiene que desempeñar para lograrlo, la eficiencia de la comunicación determinará en gran medida la efectividad de la dirección en el desempeño de esta labor.

La comunicación difunde el buen entendimiento, fomenta el trabajo en equipo y permite libertad de acción para la obtención de una meta común en todos los niveles de una organización. Una buena comunicación es el fundamento de una dirección acertada.

Es una función esencial de la dirección, en este sentido, es el medio de proporcionar un intercambio de informes entre el personal de una organización

y entre ésta y el público. Por un lado, la comunicación es el eslabón que une a los ejecutivos y otros empleados de una empresa en un esfuerzo común y por el otro la comunicación establece una conexión entre la empresa y el público, especialmente en aquellas que tienen relaciones con la clientela y otras personas.

Aunque las empresas difieren unas de otras en características detalladas, también tienen sus sistemas de comunicaciones, problemas y exigencias. Sin embargo, entre los principios generales de organización y dirección aplicables a todas las empresas hay ciertos conceptos de comunicación de aplicación general.

La comunicación sirve de medio para la interacción de los grupos dentro de la organización siendo la integración un elemento indispensable en la misma, en cuya estructura el superior representa el centro principal de comunicaciones, hacia él fluyen los informes, ideas, planes y propósitos para traducirse en planes generales de trabajo, procedimientos e instrucciones que se comunican a todos los niveles de la organización. La coordinación es una labor claramente ejecutiva que depende de ciertas técnicas de comunicación; en realidad, únicamente por medio de la comunicación se puede lograr la coordinación. El objeto de la comunicación es logar cooperación y armonía de propósitos y de ejecución mediante un inteligente trabajo de equipo en toda la organización. Este fin puede lograrse cuando todos los ejecutivos y todas las personas empleadas de una empresa han sido bien informadas e instruidas y se les ha dado a conocer su responsabilidad y obligaciones habiendo servido para lograr estos objetivos todos los medios de comunicación. La efectividad de las comunicaciones se dará en la medida que:

- Exista la creación de confianza entre todas las categorías de una organización, por medio de entrenamiento, experiencia y colocación en los puestos adecuados.
- La soluciones que se determinen se ajusten a los métodos y planes establecidos.
- En la tramitación de instrucciones por escrito se observe cuidado necesario en la redacción, a fin de hacerlas fácilmente comprensibles.

Por otra parte, la Escuela de las Relaciones Humanas llegó a la conclusión que la buena comunicación es esencial para que el empleado, mediante un intercambio de opiniones, modo de ver las cosas y la oportunidad de expresarse libremente, sienta que su empleo y situación están seguros, que sus opiniones e ideas tienen importancia, que él forma parte del equipo.

No se debe olvidar, que antiguamente se consideraba al hombre como una máquina más de la empresa que servía primordialmente como instrumento de producción; sin tomar en cuenta sus emociones, ambiciones y sus individualidades. Se hacía resaltar principalmente el carácter mecánico y fisiológico de la Administración. Pero, a partir de los primeros años de la década de los 30, se comenzó a darle cada vez mayor importancia al ser humano como factor de relevancia dentro de las organizaciones, ya que se debían establecer objetivos mediante la gente y con ella. En consecuencia, el concepto fundamental de la Administración pasó a ser el constituido por seres humanos, su ambiente de trabajo y sus relaciones interpersonales. La importancia de las Relaciones Humanas fueron resaltadas.

La hipótesis fundamental de la Escuela de las Relaciones Humanas es que la productividad o el nivel de ejecución depende, principalmente, de la actitud de los trabajadores hacia ella, es decir, el que la productividad sea elevada o baja depende, además de otros factores de carácter técnico-organizativo, de que los trabajadores estén o no motivados a esforzarse en la realización de sus propias tareas y a conseguir altos estándares de ejecución. Asimismo, se

supone que cuanto más satisfechos estén, más dispuestos estarán también a comportarse y actuar de acuerdo con las directrices y deseos de la organización. Se podría representar esquemáticamente esta hipótesis básica de la siguiente forma: ***SATISFACCIÓN – MOTIVACIÓN – PRODUCTIVIDAD***. Es decir, cuanto mayor sea la satisfacción de los trabajadores, más motivados estarán a alcanzar una elevada productividad y, por tanto, mayor será ésta.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Definiciones y consideraciones

Las organizaciones tienen múltiples factores que inciden en su productividad y efectividad. Existen organizaciones en las cuales muchos desean trabajar, porque perciben que además de una buena remuneración y oportunidades de ascenso, la gente que trabaja allí es grata. Por el contrario, otras empresas son percibidas como complicadas, desprovistas de recursos o simplemente su gente es "desagradable" y no es deseable trabajar en esas organizaciones.

Entre estos dos extremos hay una gran cantidad de matices, debido a las características específicas de cada ente organizacional, las cuales están determinadas por la estructura física, la jerarquía y estilos de gerencia y los procesos de comunicación, administrativos y de liderazgo, que se presentan en la empresa.

En este contexto está ubicada la percepción del individuo sobre la organización en la cual se desempeña, por lo tanto su comportamiento depende, tanto de sus características individuales como las de la organización.

Las características organizacionales constituyen la base sobre la cual se construye el clima organizacional, pues este no es más que la percepción de los individuos respecto a las condiciones de la organización. El clima tiene una gran importancia en el desarrollo, evolución y adaptación al entorno de una empresa.

Dentro de una organización es vital determinar cómo es el clima y cuáles son los factores que mayormente inciden en los empleados, pues ello brinda herramientas útiles para planear intervenciones con la finalidad de modificar el comportamiento de los empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización.

Sin embargo, los investigadores todavía no han logrado un consenso en cuanto a la definición de clima y su papel en el rendimiento de la organización. De allí que los estudiosos se hayan circunscrito más a la metodología de la investigación.

Dicha metodología ha arrojado tópicos muy interesantes a tomar en cuenta cuando se aborda este tema, en los cuales se incluyen tanto estructura como procesos organizacionales.

Características del Clima Organizacional

El concepto de clima constituye una configuración particular de variables situacionales, cuyos elementos constitutivos pueden variar.

El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, es factible que cambie luego de una intervención específica.

Como fenómeno, el clima es exterior al individuo que lo percibe y se basa en las características externas de la realidad, tal como las percibe el individuo, aunque dicha percepción no siempre sea consciente.

El clima constituye un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

En una organización puede existir un clima general y/o microclimas en los diferentes departamentos o unidades.

El concepto de clima está influido por dos grandes escuelas psicológicas: la gestalt y la funcionalista. La primera se basa en el orden de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes) y en que el individuo se adapta porque no tiene otra opción. Por su parte, la escuela funcionalista plantea que el pensamiento y el comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y de sus diferencias individuales, las cuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Ambas escuelas poseen un relevante elemento en común: la homeostasis (equilibrio) que los individuos intentan obtener con el mundo que los rodea.

De las diferentes definiciones de clima, se considera que uno de los conceptos más adecuados se basa en la "medida perceptiva de los atributos organizacionales" por parte de los individuos que conforman la organización. Clima se define como las características percibidas respecto a una organización (o departamento) y se pueden deducir según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y la sociedad.

Entonces, el clima cuenta con tres grupos de variables básicas:

a.- Las variables del medio: tamaño, estructura y administración de los recursos humanos.

b.- Las variables personales: aptitudes, actitudes y motivaciones del empleado.

c.- Las variables resultantes: satisfacción y productividad.

Importancia del Clima Organizacional

El clima es útil para la gerencia porque permite:

a.- Evaluar fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción, que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

b.- Iniciar y sostener un cambio que indique al gerente los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

c.- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

Otro aspecto fundamental que se debe tomar en consideración cuando se efectúa un diagnóstico sobre una problemática organizacional, es el referente al desarrollo de las organizaciones, entendiéndolo como la manera de enfrentar los cambios necesarios para su supervivencia y evolución, ha sido estudiado desde la década de los sesenta por varios autores. Por ejemplo, Richard Beckhard estableció que el desarrollo organizacional (DO) es "un esfuerzo planificado, de toda la organización y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización, mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando conocimientos de las ciencias de la conducta"[3]. Otros autores como Beer establece que "las metas del desarrollo organizacional (DO) son incrementar la

[3]Wendell L. French y Bell, Cecil: Desarrollo Organizacional, 5ta. Edición, Prentice -Hall, México,1995, pág. 27

congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización, 2) desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización y 3) desarrollar la capacidad de la organización de renovarse a sí misma" [4]

Igualmente, "los estudiosos de la gerencia han tomado prestado muchos conceptos, metáforas y teorías de otras disciplinas, que abarcan desde el desarrollo del niño hasta la biología evolucionista. Estos conceptos incluyen el equilibrio puntual, etapas del crecimiento, procesos de deterioro y muerte, ecología de la población, modelos funcionales de cambio y desarrollo, y la teoría del caos. Esta variación ha creado una pluralidad teórica que ha develado formas novedosas de explicar algunos procesos de cambio y desarrollo organizacional. Sin embargo, la diversidad de teorías y conceptos prestados, con frecuencia promueven la división y segmentación de las perspectivas. Es la acción recíproca entre diferentes perspectivas la que ayuda a ganar un entendimiento más cabal de la vida de la organización; pues cualquier perspectiva teórica ofrece, invariablemente, una cuenta parcial de un fenómeno complejo. Al encontrar las relaciones que existen entre estas aparentes visiones divergentes, se adquiere un poder de explicación más amplio que el de las perspectivas iniciales.

---

[4] Idem, pág. 28

Por último, debemos tener presente, lo concerniente a la consultoría, cuando se contrata con la finalidad de solucionar un problema organizacional, cuya causa o solución apropiada no ha sido identificada internamente en la búsqueda de mejorar la calidad de la dirección y lograr un funcionamiento adecuado de la organización, lo cual facilita el trabajo y le proporciona claridad al cliente sobre los roles a cumplir por el consultor y por la empresa, delimitando los alcances y evitando malos entendidos.

Existen diferentes definiciones dadas por varios autores sobre lo que es un "consultor y las actividades que debe realizar. Según Argyris el Consultor es una persona que da asistencia técnica especializada (propicia, anima, sugiere), en el proceso de definir lo que se está viviendo en la organización y en el establecimiento de soluciones basadas en las cualidades y dinámicas de la organización. Pone énfasis en el estado actual de las cosas, (diagnóstico de los diversos subsistemas que componen el todo) y en la búsqueda de las mejores alternativas para su superación."[5]

Para Blake y Mouton, "es un facilitador que ayuda a los miembros de la organización (básicamente los gerentes) a diagnosticar en qué forma está funcionando la realidad, apoya el esfuerzo para optimizar a la organización en procesos básicos tales como: resolución de problemas en equipo, actitudes interpersonales, diseño del futuro y su implantación. Actúa como caja de resonancia para la interpretación de la información."[6]

Por su parte, Schein, afirma que "el consultor es un facilitador, ayuda a la organización a mejorar su capacidad inherente de adaptación, mediante el

---

[5] Medina Quero, William: Procesos de Consultoría: Manual de recopilación de teorías, conceptos y modelos de diversos autores en consultoría, Pág. 7

[6] Idem

diagnóstico de sí misma, la selección de sus propias respuestas y la determinación de su propio progreso."[7]

Beckhard, afirma que es "un profesional mediador que interviene en los procesos de cambio organizacional, facilitando los mismos. Sus áreas de atención son: la organización total, sus sistemas, los individuos, lo concerniente a la ejecución de las tareas, lo que corresponde a la integración interna. Fomenta el mejoramiento de la efectividad y el bienestar organizacional."[8]

De todas estas definiciones se puede concluir que el consultor es un facilitador del proceso o mediador, por lo que los gerentes de la organización son los que tienen el control directo sobre la acción. Este es un aspecto que el cliente debe tener claro en todo momento, ya que esto es uno de los aspectos que diferencias al gerente del consultor.

Es por ello que en este mismo orden de ideas, la misión del consultor es dar asistencia a la organización para lograr sus metas y objetivos, mediante la facilitación de un proceso que implica el diagnóstico y la implantación de programas de acción en áreas tales como: la estructura organizacional, el diseño del sistema administrativo, la evaluación del desempeño, los problemas que involucran grupos interrelacionados.

Bajo estos conceptos y premisas, fue elaborado el diagnóstico para el cliente Beneficios Médicos Internacionales Venezuela, B.M.I.V., C.A. – TPA Regional.

---

[7] idem, pág. 7
[8] idem, pág 8

CAPITULO III

RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

Los resultados obtenidos se estructuraron de la siguiente manera:

1.- A nivel de organización:

- **Revisión de las funciones (¿quién hace qué?)**

En este aspecto se pudo determinar, por los datos obtenidos en las entrevistas realizadas al personal de Alto Nivel y al personal de base, que no existe claridad en las funciones que debe desempeñar cada gerencia. Aunado a ello, es importante señalar que al momento del levantamiento de la información, se estaba creando una Compañía de Seguros del mismo grupo y que funcionaría en las mismas oficinas de B.M.I. Venezuela – TPA Regional, lo cual generó una mayor incertidumbre sobre el personal, en cuanto a las funciones a realizar, ya que para ese momento sólo se contaba con un conocimiento vago sobre el citado proceso. En este sentido, se estaba a la espera de los lineamientos de la Casa Matriz en Miami para la consiguiente delimitación de responsabilidades para ambas empresas y definición del nuevo funcionamiento de la organización.

2.- A nivel de sistemas:

- **Verificación del funcionamiento del sistema (eficiencia) para cumplir con los procesos de la organización.**

Las opiniones de todo el personal que utiliza esta herramienta de trabajo, incluyendo al de Alto Nivel (gerentes y supervisores) fueron las siguientes:

a) No existe un sistema integrado de seguros para el control de los siniestros, liquidación en dólares y control de reclamos, por lo cual deben efectuarse constantes verificaciones de la información por parte de los departamentos

de siniestros y reclamos, ocasionando re-trabajo y el consiguiente retardo en los procesos.

b) El sistema es lento y limitado, por lo que muchas operaciones deben realizarse manualmente, lo cual disminuye la capacidad de respuesta hacia los clientes y aumenta la posibilidad de la comisión de errores.

c) Se han manifestado los problemas del sistema a distintos niveles y aún no tenían una respuesta sobre la solución que se adoptaría.

Debido a la naturaleza del negocio, contar con información oportuna y veraz es sumamente importante, por lo que se procedió a constatar estas consideraciones *"in situ"*, observando el proceso y tomando debida nota de lo observado. Posteriormente, se efectuó el planteamiento respectivo al Vicepresidente de Operaciones para Suramérica, por considerar que este aspecto es crítico para el funcionamiento de la compañía. En este sentido, el Vicepresidente informó que en el corto plazo (en el transcurso de este año, sin precisar fechas), sería instalado el sistema computarizado utilizado en Magna Ecuador S.A. ,Magnaec – TPA Regional, lo que permitiría estandarizar, en la medida de lo posible, los procesos de la Corporación, ya que difieren en ciertos aspectos de un país a otro en el ámbito latinoamericano. Igualmente, informó que el sistema en Ecuador aún se encontraba en una etapa de implantación, por lo que le estaban realizando los ajustes correspondientes, antes de traerlo a Venezuela y desconocía la fecha de culminación.

Por razones de tiempo asignado a este proyecto, no se pudo constatar el grado de adecuación de ese sistema a los procesos que se realizan en B.M.I. Venezuela – TPA Regional, ni tampoco se pudo conocer la opinión del personal de Ecuador en cuanto a su satisfacción en el funcionamiento del mismo, que permitiera estimar un tiempo para su implantación en nuestro país. En virtud de lo expuesto, lo más aconsejable en este caso, es diferir la elaboración del

Manual de Normas y Procedimientos de Reclamos y Suscripción, ya que depende en gran medida de la decisión de la implantación de dicho sistema en Venezuela.

3.- A nivel de procedimientos

- Análisis de Políticas, Procedimientos y Prácticas Organizacionales.

Se pudo concluir que los procedimientos son informales, no existen políticas ni prácticas organizacionales definidas. Esto se pudo evidenciar por el método de observación, la no existencia de documentación escrita y la indefinición de las responsabilidades para ejecutar las actividades/tareas.

Igualmente, se pudo constatar la informalidad en los procesos de Recursos Humanos: Existe indefinición de algunos cargos, multiplicidad de supervisión y falta de claridad en los roles de los empleados, lo cual es consecuencia de la falta de claridad en las funciones a ejercer por cada una de las gerencias y departamentos.

- **Identificación o clarificación de metas y objetivos**

La alta gerencia informó desconocimiento respecto a los lineamientos estratégicos de la Casa Matriz en relación al negocio en Venezuela, lo cual se pone en evidencia por el desconocimiento del funcionamiento de la Organización y su interrelación con la compañía de seguros del grupo, de reciente creación, para lo cual aún no se han definido las estrategias de funcionamiento. En consecuencia, no existe una visión compartida entre la alta gerencia y el personal respecto al futuro de la compañía.

Se informó que para el 24 de abril, la alta gerencia de Beneficios Médicos Internacionales Venezuela B.M.I.V. – TPA Regional y la Casa Matriz, sostendrían una reunión, a fin de clarificar la visión del negocio. Esto permitiría

revisar la misión y objetivos estratégicos. No obstante, esa reunión fue pospuesta, realizándose posterior a la elaboración de esta propuesta de intervención.

- **Evaluación de programas en marcha: planes operativos, de recursos humanos, administrativos.**

En virtud de que los planes operativos son el resultado de la puesta en práctica de los planes estratégicos, en Beneficios Médicos Internacionales Venezuela B.M.I.V. – TPA Regional no existen planes definidos, lo cual será posible una vez realizada la planificación estratégica.

4.- Análisis del Clima Organizacional

Para este aspecto, se trató de efectuar la medición de un fenómeno que se da en toda organización: **la percepción de los trabajadores sobre el CLIMA o ambiente LABORAL.** Se trató de cuantificar aspectos intangibles, percepciones, a través de la operacionalización de variables que responden a una realidad específica, identificada como problema organizacional en el sistema-cliente seleccionado para el estudio, es decir, B.M.I. Venezuela TPA – Regional.

A efectos de nuestro estudio se analizaron las siguientes variables, las cuales fueron validadas por el cliente, ya que le interesaba medir estos elementos específicos sobre los cuales necesita dirigir sus intervenciones:

a.- Sistema de Recompensas

Existencia de políticas de recompensas (materiales y morales) a los empleados.

- La percepción del personal de la organización respecto a la remuneración de BMI a sus empleados, reportó una **opinión neutral,** en promedio. Sin

embargo, al dividir la población en los estratos de Alta Gerencia, Supervisores y Personal Operativo, se observa que **la Alta Gerencia y los Supervisores están en desacuerdo con la remuneración que perciben**. El personal operativo es el grupo que expresa una opinión neutral o de acuerdo, lo cual podría estar condicionado por la situación de contracción económica y laboral del país.

- Hay **desacuerdo en todos los niveles**, en cuanto al **Reconocimiento** a los empleados, lo cual es coherente con la inexistencia de políticas de recursos humanos.

b.- Estilo de Trabajo

Determinar si en BMI los empleados perciben que en sus departamentos el trabajo se hace en equipo.

- Se aprecia un estilo de **trabajo en equipo** en cuanto a las relaciones intradepartamentales. No obstante, llama la atención que al evaluar la actitud **cuidado/respeto** entre los empleos en general, la tendencia es **neutral**.

c.- Exigencia Laboral

En BMI el volumen y distribución de las tareas es justa y equitativa.

- Los **supervisores** constituyen el grupo que **mayor exigencia** percibe en la realización de su trabajo.

d.- Evaluación de desempeño y capacitación:

Los empleados de BMI sienten que han sido capacitados para su desempeño y que el mismo es evaluado.

- Los empleados de todos los niveles perciben que su desempeño **no es evaluado** y, en muchas oportunidades, no han sido capacitados u orientados adecuadamente en sus funciones.

e.- Relación con el Supervisor

Percepción de los empleados respecto a la actitud de sus supervisores.

- La supervisión es percibida como adecuada, pues el personal está **de acuerdo** con la forma en la cual su supervisor lo ayuda a resolver los problemas, valora sus recomendaciones y opiniones y toma decisiones.
- La **alta gerencia** se mantiene neutral respecto a lo justo de la toma de decisiones por parte de su supervisor (Presidente).

f.- Manejo de Conflictos

En BMI se detectan los problemas, se plantean y evalúan alternativas y se solucionan los problemas.

- En líneas generales, se percibe que los conflictos son **manejados adecuadamente**. (*)
- El **nivel supervisor** está **en desacuerdo** con la afirmación "se reconocen los inconvenientes para cumplir las funciones del departamento".
- El **personal operativo** se mantiene **neutral** en cuanto a la expresión abierta de sus opiniones respecto a los problemas de otros.

(*) Luego de un análisis profundo de los resultados de los dos instrumentos aplicados en BMI (encuesta –test y retest- y entrevistas) Estratego Consultores planteó las siguientes consideraciones:

a.- Los resultados del re-test validaron la información obtenida en el test.

b.- El problema de manejo de conflictos detectado durante las entrevistas, no demostrable en la encuesta, se debe a que el conflicto percibido por el personal de la organización, no constituye un problema del equipo de trabajo, más bien

se trata de una situación que se desprende del estilo de liderazgo del presidente de BMI, quien es autoritario e impuesto por Casa Matriz en Miami, y no goza de credibilidad ni estima entre los empleados, por ende, se presentan situaciones de conflicto de difícil manejo para el personal en su interacción con él.

g.- **Comunicación**

El estilo de comunicación en BMI es abierta, confiable y se da en todos los sentidos.

- La **alta gerencia** es **neutral** en este respecto, especialmente en el manejo de **información útil y confiable.**

- El **nivel supervisor** se presenta **neutral** respecto a la recepción de **información completa y la confiabilidad** de la misma.

h.- Satisfacción con el Empleo

Los empleados se sienten a gusto con su trabajo y con BMI.

- El personal de BMI en su totalidad y a todos los niveles, expresa sentirse a gusto con su trabajo y con la empresa.

En el **Anexo F** se incluyen los Datos Tabulados recopilados a través de los instrumentos.

BIBLIOGRAFIA

BORISOFF, Deborah; **VICTOR,** David: *Gestión de Conflictos, Un Enfoque de las Técnicas de Comunicación*, Ediciones Díaz de Santoz.

FILLEY, Alan C.: *Solución de Conflictos Interpersonales*, Editorial Trillas. México.

FRENCH, Wendell; **BELL**, Cecil: *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*; Prentice-Hall Hispanoamericana. 5ta. Ed. México, 1996.

LAWRENCE, Paul; **LORSCH,** Jay: *Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción*, Addison-Wesley Iberoamericana. 1991. 111 p.

LITTERER, Joseph A.,: *Análisis de las Organizaciones*, México, Editorial Limusa, 1979.

MEDINA QUERO, William: *Procesos de Consultoría: Recopilación de Teorías, Conceptos y Modelos de diversos autores y del propio autor*, Universidad Católica Andrés Bello, Carcas.

PEÑA Torbay, Gustavo: *Consideraciones en Relación a la Elaboración del Trabajo de Grado*, Marzo 1997.

SENGE, Peter: *La Quinta Disciplina. Cómo Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente*, Segunda edición, Ediciones Juan Granica S. A., Barcelona - España, 1995.

URQUIJO, José I.: *Teoría de las Relaciones Industriales,* Caracas, Editorial Ex Libris, Caracas, 1993, 287 Págs.

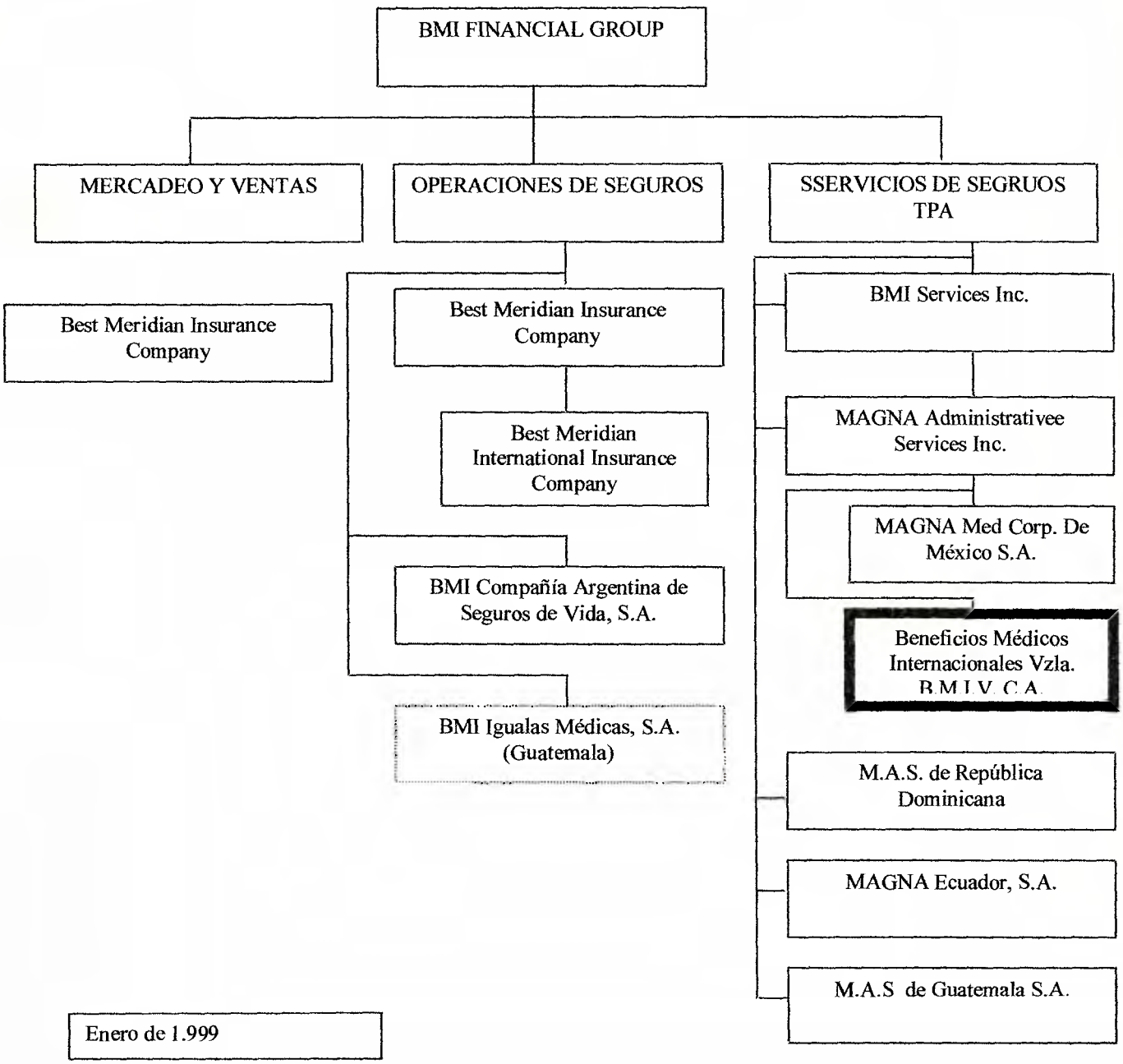
KATST F. y Rosenzweig, J.: *La Administración en las Organizaciones (Un enfoque de Sistemas)*, México, McGraw-Hill, 1982.

KOONZ y O'Donnell: Curso de Administración Moderna (Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas), Bogotá, McGraw-Hill, Sexta Edición, 1979.

ANEXOS

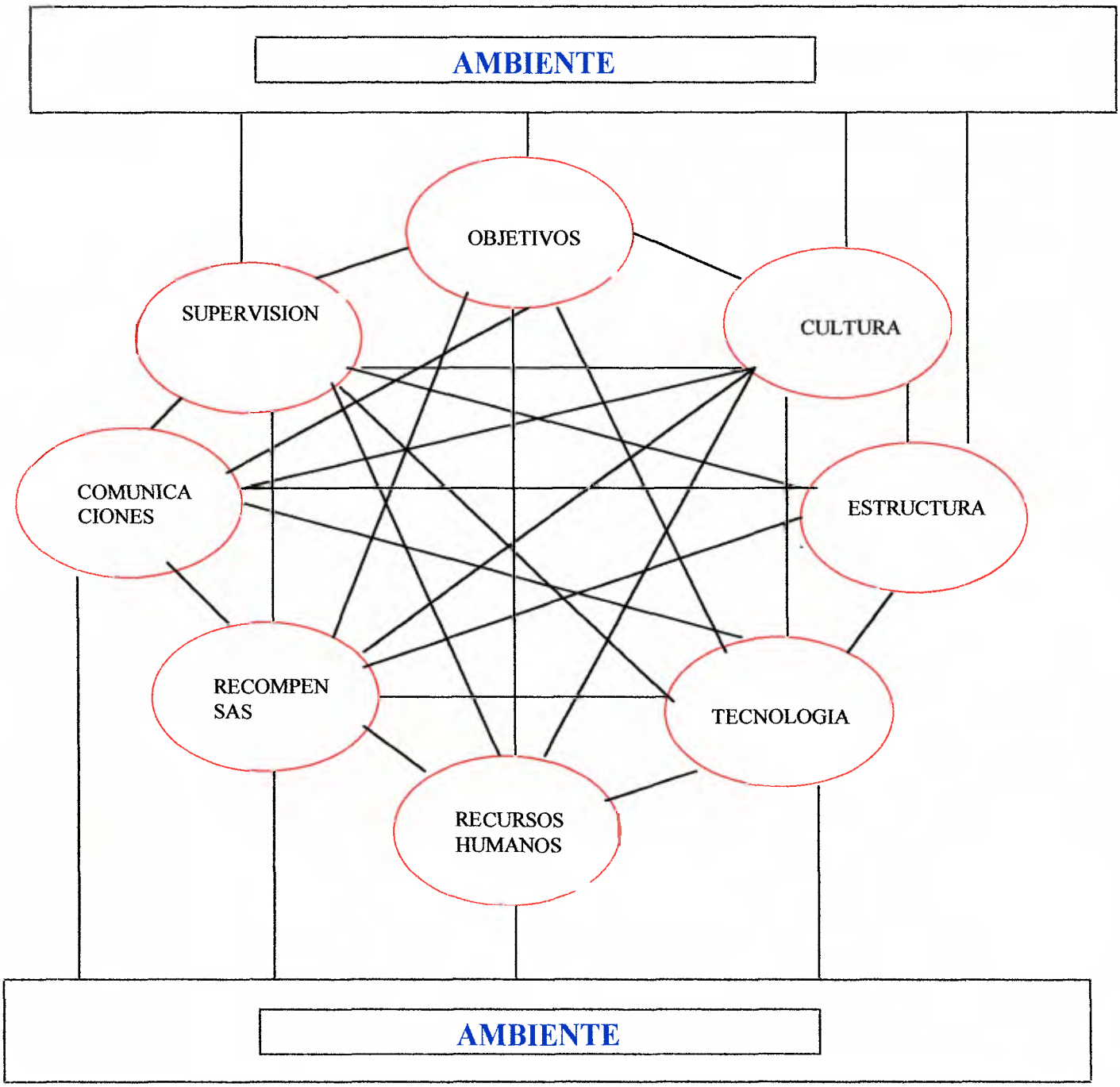
Anexo A

ESTRUCTURA CORPORATIVA



Anexo B

Modelo de Diagnóstico Organizacional



Anexo C

Caracas, 20 de marzo del 2.000

Señores
BENEFICIOS MEDICOS INTERNACIONALES (BMI)
Presente.-

Atc Lic. José Manuel González

Estimado Lic. González:

Nos es grato dirigirnos a usted en la oportunidad de presentarle nuestra oferta de servicios para la realización del análisis organizacional en su empresa. La misma está estructurada de la siguiente manera: objetivo general, objetivos específicos, alcance del proyecto, fases a cubrir y el respectivo plan de trabajo, así como los costos asociados.

Esperamos que BMI nos distinga con su participación en nuestra cartera de clientes y así poder brindarles lo mejor de nuestra asesoría.

Atentamente,

Luisa Alberto y Ximena Sánchez

PROPUESTA

I. Objetivo General

Realizar un diagnóstico en la Empresa BMI acerca de su estructura organizacional, desarrollo de los recursos humanos, sistemas administrativos y sus procedimientos, así como de la tecnología utilizada, diseñando el plan de acción necesario para lograr optimizar el funcionamiento de la organización.

II. Objetivos Específicos

- Identificar los obstáculos para el eficaz desempeño de la organización
- Analizar las condiciones que influyen y afectan el desempeño
- Elaborar los planes de acción que puedan resolver los problemas por medio de una eficaz resolución de problemas y toma de decisiones.
- Diseño y realización de planes (intervención) para resolver los problemas.

III. Alcance del Proyecto

A nivel de organización

- Revisión de las funciones analíticas (quién hace qué)
- Estructura de la organización
- Diseño o rediseño de los cargos

A nivel de sistemas

- Verificación del funcionamiento del sistema (eficiencia) para cumplir con los procesos de la organización.

A nivel de procedimientos

- Análisis de políticas, procedimientos y prácticas organizacionales
- Verificación del funcionamiento de la organización en relación con su entorno, con organizaciones con las que se relaciona y con los miembros.
- Identificación o clarificación de metas y objetivos
- Desarrollo de normas de desempeño
- Examen de las prácticas administrativas: empleo, promoción etc.
- Evaluación de programas en marcha: planes operativos, de recursos humanos, administrativos etc.

IV. Fases del Proyecto

1. Iniciación

Fecha estimada: 1 semana (del 7 al 11 de febrero)

Actividades:

- Diagnóstico preliminar de los problemas
- Planificación del cometido
- Propuestas de tareas al cliente

2. Diagnóstico

Actividades:

- Descubrimiento de los hechos
- Análisis y síntesis de los hechos
- Examen detallado del problema

Metodología a utilizar:

- Entrevistas, cuestionarios

3. Intervención

Actividades:

- Elaboración de las soluciones
- Evaluación de las opciones
- Propuestas al cliente
- Planificación de la aplicación de las medidas
- Contribuir a la aplicación de las medidas
- Propuestas de ajustes
- Capacitación (si es necesario)

4. Terminación

Actividades:

- Evaluación
- Informe Final
- Planes de Seguimiento
- Retirada

V. Plan de Trabajo

1. Validar con el Gerente de Administración el objetivo y alcance del proyecto, así como las actividades a realizar en las distintas fases, con las fechas de inicio y terminación de las mismas.

2. Reunión del coordinador del proyecto (Gerente de Administración) y de los consultores con el personal para comunicarle el objetivo y alcance del proyecto.

3. Efectuar el levantamiento de información para realizar el diagnóstico, comenzando con los supervisores.

4. Presentar los resultados del diagnóstico y la propuesta de intervención para su aprobación.

5. Poner en práctica las soluciones propuestas, evaluar los resultados

6. Conclusión del proyecto

VI. Costos Estimados

Costo Hora Hombre: **67080,00** (no incluye impuesto al valor agregado), desglosado de la siguiente manera:

40.000,00 honorarios profesionales + 14% gastos administrativos + 30% utilidades + 15.5 % de impuesto.

Nro. de Consultores: 2

Honorarios Profesionales: 40.000,00 x cada consultor

Cálculo del Número de Horas:

Actividad	Total Horas
1. DIAGNÓSTICO:	
• Determinación del problema y alcance del proyecto	8 horas
• Diseño de los instrumentos de diagnóstico y realización de encuesta y entrevistas a 25 personas	48 horas
• Análisis y tabulación de los datos:	20 horas
• Elaboración de informe de diagnóstico	20 horas
• Presentación y discusión de Informe con el cliente:	4 horas
Total Horas/Diagnóstico	**100 horas**

Total Costo del Diagnóstico Bs. 6.708.000,00 (sin incluir impuestos)

Una vez concluida la fase del diagnóstico, se acordarán los precios de la propuesta de la intervención.

NOTA: Los costos referidos son útiles sólo como referencia del monto al que hubiese ascendido el presente proyecto, de no tener un carácter exclusivamente académico.

Anexo D

CUESTIONARIO A EMPLEADOS DE LA EMPRESA BMI

Este cuestionario tiene por finalidad obtener información sobre el funcionamiento de la empresa BMI. ***Por favor,*** lea el contenido detenidamente y **marque con una "X" en la casilla que más se ajuste a la realidad**, según su apreciación. Responda **de la manera más sincera posible,** recordándole que le garantizamos la **confidencialidad** de los datos suministrados. De antemano le damos las **gracias** por su colaboración.

(Favor no dejar ninguna casilla en blanco)

1 ***Departamento al cual pertenezco***

1.1 Reclamos ☐

1.2 Control de Costos ☐

1.3 Suscripción ☐

1.4 Contabilidad ☐

1.5 Recursos Humanos ☐

1.6 Servicios Generales ☐

1.7 Nombre de la Gerencia a la cual Pertenece su departamento:

_____

2 Nivel de Instrucción

2.1 Primaria ☐

2.2 Secundaria ☐

2.3 Técnico ☐

2.4 Universitario ☐

2.5 Postgrado ☐

3 Tiempo de Servicio

3.1 Años _____

3.2 Meses _____

4 Sexo

4.1 Femenino ☐

4.2 Masculino ☐

5 Edad _____

Indique hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases:

	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
7.1. Recibo información completa para realizar mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
1.1 Mi remuneración es justa, ya que la misma está acorde con el trabajo que realizo.	☐	☐	☐	☐	☐
2.3 Los trabajadores de mi departamento trabajan como equipo.	☐	☐	☐	☐	☐
3.2 El trabajo se distribuye equitativamente.	☐	☐	☐	☐	☐
4.1 Estoy satisfecho con la información que recibo de mi supervisor acerca del desempeño de mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
5.2 Mi supervisor valora mis recomendaciones u opiniones	☐	☐	☐	☐	☐
6.1 En la organización se solucionan los problemas que se presentan.	☐	☐	☐	☐	☐
7.3 Es posible brindar información útil a los superiores para el logro de los objetivos.	☐	☐	☐	☐	☐
6.4 Puedo expresar abiertamente mis opiniones con respecto a problemas de otros.	☐	☐	☐	☐	☐
1.3 Frecuentemente se da reconocimiento a los empleados cuando hacen bien su trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
3.3 El trabajo que desempeño es significativamente mayor que la de otros trabajadores con cargos iguales al mío.	☐	☐	☐	☐	☐

	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
8.2 Me gusta la empresa donde trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
5.1 Mi supervisor me ayuda a resolver mis problemas de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
3.1 Siempre puedo tomar mi período de descanso y tiempo de comida.	☐	☐	☐	☐	☐
2.2 Los empleados tienen una actitud de cuidado/respeto hacia los trabajadores de los otros departamentos.	☐	☐	☐	☐	☐
4.3 He recibido la capacitación y orientación adecuada en mi Trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
6.5 No hay problemas cuando se expresa lo que se piensa acerca del trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
7.4 Todos manejamos información útil para lograr los objetivos	☐	☐	☐	☐	☐
5.3 Mi supervisor toma decisiones justas, de acuerdo con las normas establecidas en la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
4.2 Evalúan el desempeño de mi trabajo regularmente y me lo comunican.	☐	☐	☐	☐	☐
2.1 La gente con la que trabajo en mi departamento es cooperativa y agradable.	☐	☐	☐	☐	☐
1.2 Estoy satisfecho con la seguridad económica que mi trabajo me proporciona.	☐	☐	☐	☐	☐
7.5. La información que circula en la empresa siempre es c confiable.	☐	☐	☐	☐	☐
6.3 Se reconocen los inconvenientes que se presenten que se presentan para cumplir las funciones del departamento.	☐	☐	☐	☐	☐
1.4 Estoy de acuerdo con las políticas de recursos humanos	☐	☐	☐	☐	☐
3.5 Me siento muy exigido en mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
8.1 Me gusta mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
6.2 En mi departamento se evalúan las alternativas aplicables para resolver los problemas.	☐	☐	☐	☐	☐

A n e x o E

GUIA DE ENTREVISTA PARA DETERMINAR FUNCIONES DE LAS UNIDADES Y DE LOS CARGOS

1. Nombre y Apellido

2. Nombre del Departamento: Gerencia:

3. Nombre del Cargo:

4. Nombre del supervisor inmediato:

5. Cargo del supervisor:

6. Descripción de las funciones que desempeña actualmente:

7. Cuál es el producto de las labores que realiza (memorando, informes formatos, cheques, etc.). A quién se lo envía (nombre de la persona y del departamento) y para qué?

Enviado a----------del dpto.----------
---

8. Utiliza sistema computarizado para realizar su trabajo?

Si ☐ No ☐

En caso afirmativo, diga su opinión en cuanto a las facilidades que le brinda e sistema. Tiene alguna recomendación en este sentido?

Caso negativo, indicar si es necesario automatizar sus procesos y por qué?

9. Conoce completamente la estructura organizativa de la empresa? Si ☐ No ☐

10. Con cuál de los Departamentos tiene mayor relación ¿ Por qué?

11. Existen procedimientos de trabajo para realizar sus labores habituales? Si ☐ No ☐

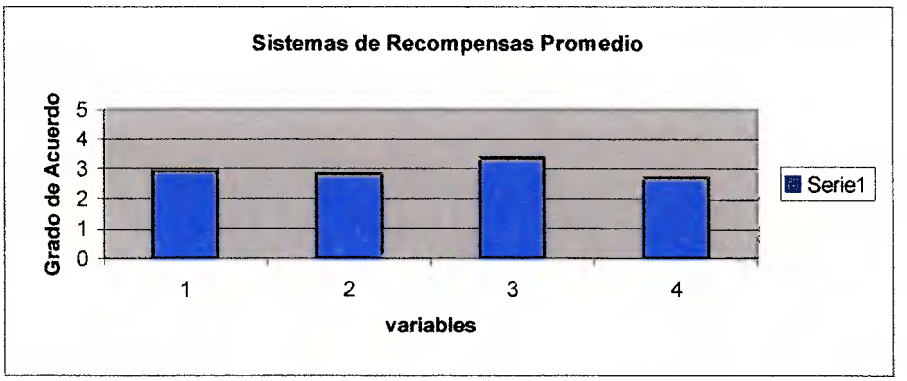
12. Cree Ud. que la empresa debe contar con un manual de normas y procedimientos?

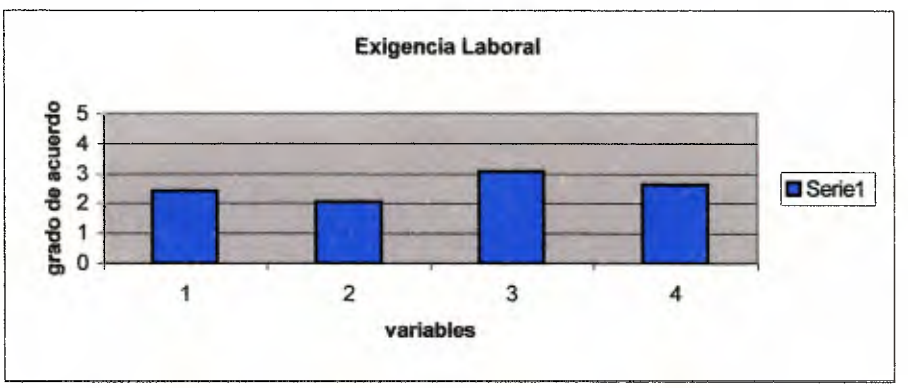
No ☐ S i ☐

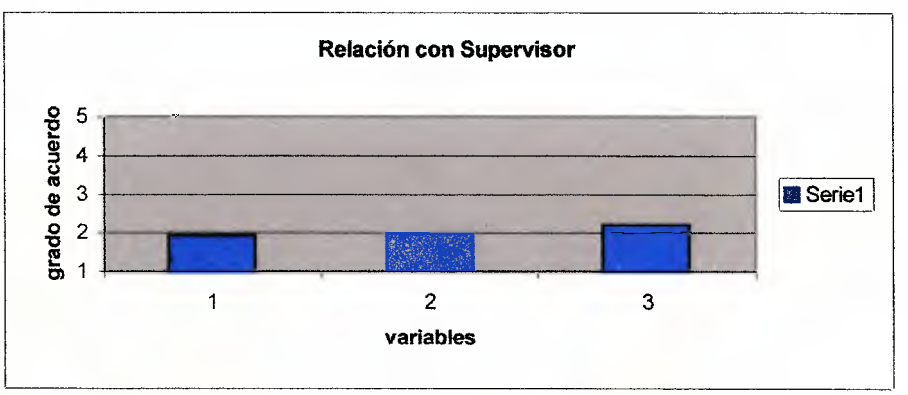
Por qué?

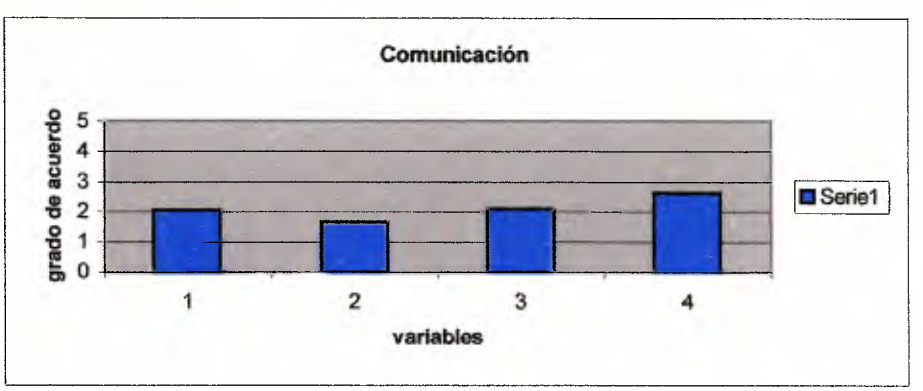
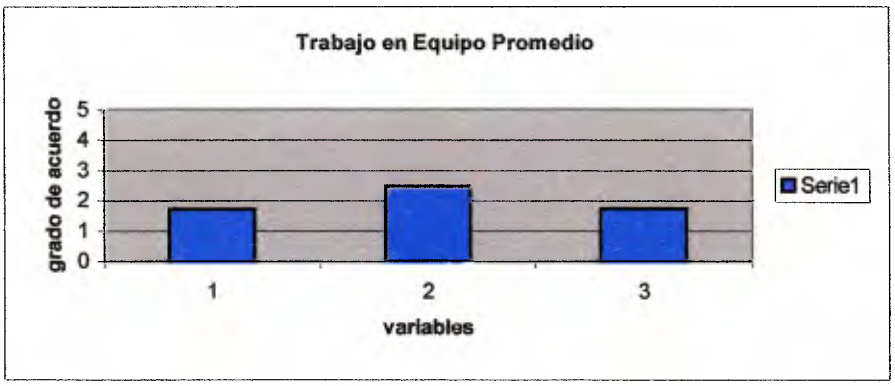
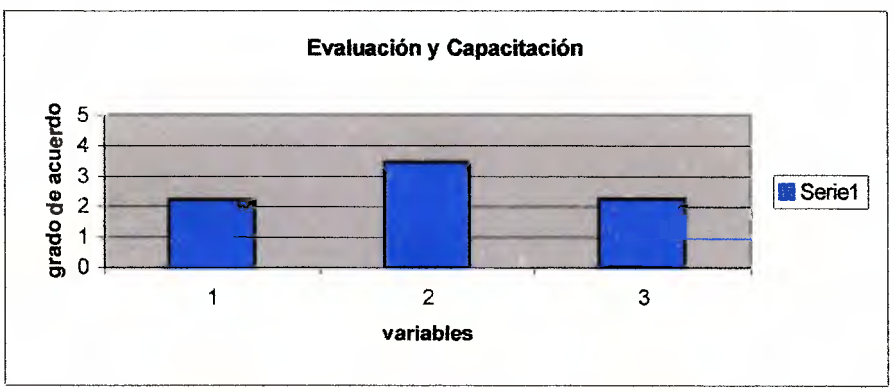
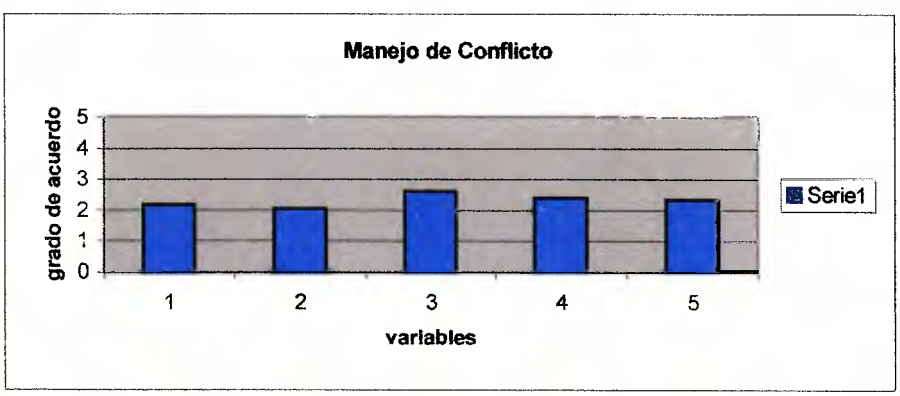
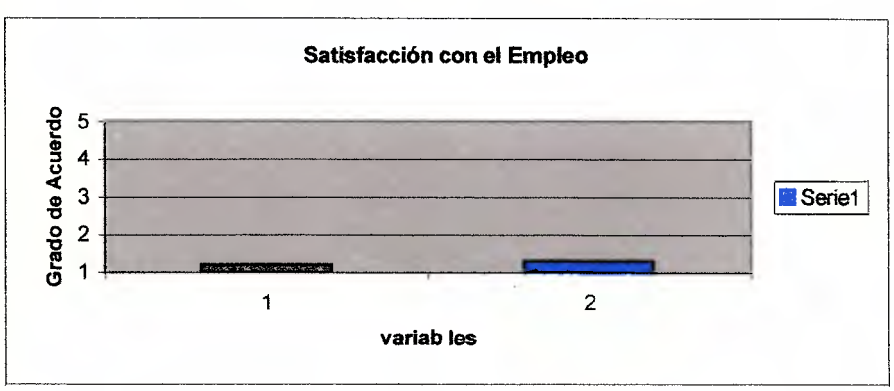
13. Por favor suministre cualquier información adicional, observación, opinión, propuesta o recomendación, lo cual considere necesaria o importante para un mejor desempeño de la organización

Anexo F
Datos Tabulados









Anexo F
Datos Tabulados