



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO DE GRAD0**

*Intervención del clima organizacional de la empresa  
BOBINADOS OCCIDENTE C.A.*

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

**Alfonso Bortone Montezuma.**

Como requisito parcial para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Asesor. Ricardo Petit.**

**Caracas, junio de 2008.**

## ÍNDICE

	<b>PÁG.</b>
<b>Introducción</b> .....	4
<b>1. Justificación del Proyecto.</b> .....	8
<b>2. Objetivos del proyecto</b> .....	8
1.1.Objetivo General.....	8
2.2.Objetivos específicos.....	9
<b>3. Metodología</b> .....	9
<b>3.1 Marco Organizacional</b> .....	9
3.1.1 Historia de la organización.....	9
3.1.2 Visión y misión.....	10
3.1.3 Estructura jerárquica.....	12
<b>3.2. Marco conceptual</b> .....	13
3.2.1 Desarrollo y cambio organizacional.....	13
3.2.2 Cambio Organizacional.....	15
3.2.3 Resistencia al Cambio.....	16
3.2.4 Clima Organizacional.....	18
3.2.5 Liderazgo.....	26
3.2.6 La Necesidad de Liderazgo.....	28

3.2.7 Relaciones Laborales.....	29
3.2.8 Tácticas de Influencia.....	30
3.2.9 Características del Líder.....	33
3.2.10 Modelos para Determinar el Liderazgo.....	35
3.2.11 Toma de decisiones.....	36
3.2.9 Características del Líder.....	33
<b>3.3 Resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional.....</b>	<b>37</b>
<b>3.4 Marco Metodológico.....</b>	<b>38</b>
3.4.1 Planificación de Medidas.....	38
3.4.2 Evaluación de Opciones.....	40
3.4.3 Elaboración de propuesta.....	40
3.4.4 Planificación de Acciones.....	41
3.4.5 Aplicación.....	41
3.4.6 Cierre.....	41
<b>4. Resultados esperados.....</b>	<b>42</b>
<b>5. Consideraciones Éticas.....</b>	<b>42</b>
<b>6. Bibliografía.....</b>	<b>43</b>
<b>7. Cronograma de ejecución.....</b>	<b>44</b>

## INTRODUCCION

El clima organizacional es el conjunto de percepciones que los trabajadores poseen respecto a las características y propiedades de la empresa, entre ellas debemos considerar la estructura organizativa y todos los procesos y relaciones que se dan sobre la base de las experiencias y vivencias que han tenido en ocasión al trabajo, incluyendo estilos de supervisión, prácticas administrativas, sistemas de comunicación, apoyo, recompensa y reconocimiento, entre otros aspectos

Es evidente entonces que las organizaciones deben estar concientes de cómo su clima organizacional influye en el desempeño general, positiva o negativamente, ya que esas percepciones determinan y orientan el comportamiento, conducta y desempeño individual de los trabajadores, condicionando así, la eficiencia, eficacia, productividad, rentabilidad y bienestar de la empresa.

- El clima organizacional es un video de la empresa, cuya dinámica está conformada por las apreciaciones de cada uno de los trabajadores, de allí su validez y significación.
- No se ve ni se toca, pero es real, propio y puede mejorarse.
- Es circular, ya que afecta el funcionamiento y desempeño de la organización y viceversa.
- Determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo y la satisfacción con la labor que ejecuta.
- Un clima positivo tiene como consecuencias: logro, afiliación, innovación, adaptación, baja rotación, identificación. Un clima negativo tiene como consecuencias: ausentismo, alta rotación, baja productividad, etc.

Estas percepciones son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra, dentro de la misma empresa. Los gerentes pueden influir de manera importante en el desarrollo de patrones dentro del clima organizacional, mediante sus estilos gerenciales y sus competencias.

- El Clima Organizacional, la estructura, las características organizacionales y los individuos que integran la empresa, conforman un sistema interdependiente altamente dinámico
- Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este aspecto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la empresa y sobre su correspondiente comportamiento, el cual tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relacionan con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura.**

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- **Responsabilidad**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien realizado. Es la consideración de que la empresa utiliza más el premio que el castigo.

- **Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

- **Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- **Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Es por ello que este trabajo pretende facilitarle a la empresa BOCA, las técnicas necesarias para el mejoramiento de su clima organizacional a fin de repercutir favorablemente en toda la organización, el mismo esta desarrollado en dos fases, la primera es una fase de diagnóstico, sobre la cual se basa la fase #2, la cual desarrolla las técnicas de intervención necesarias para el mejoramiento de las dimensiones detectadas criticas en la fase inicial

A los fines de su presentación se ha dividido el trabajo en los siguientes aspectos fundamentales:

**Planteamiento del problema**, donde se hace una definición de la problemática presentada y se presentan los objetivos del proyecto.

**Descripción de la empresa Bobinados Occidente C.A.**, (BOCA) su historia, Misión, Visión y Estructura.

**Descripción del método de trabajo utilizado.**

**Presentación de los resultados** que se obtuvieron, las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron.

## **1. Justificación del proyecto**

Bobinados Occidente (BOCA) es una empresa familiar que se dedica al mantenimiento y la reparación de materiales y transformadores eléctricos, teniendo como clientes principales las empresas eléctricas públicas de Venezuela.

En los últimos tres años, esta compañía ha experimentado cambios en su modelo de gestión, debido a eventos poco previsibles. Dicha gestión incrementó las ventas y el volumen de trabajo, impactando a la organización en su desempeño. El nuevo estilo de liderazgo trajo además algunos errores en los procesos habituales, los cuales generaron retrocesos y retrasos en las entregas de los servicios que ofrece la empresa. Además afectó el clima organizacional.

Este trabajo de intervención estará fundamentado en los resultados obtenidos del diagnóstico de clima organizacional realizado previamente, el cual arrojó la necesidad de esta intervención en las siguientes dimensiones:

- Liderazgo
- Comunicación.

## **2. Objetivos del Proyecto**

### **2.1. Objetivo General**

Apoyar a la organización en la definición e implementación de acciones, a corto y mediano plazo, que le permitan mejorar aquellas áreas claves para su desempeño, identificadas en el diagnóstico de clima organizacional.

## **2.2. Objetivos Específicos.**

- 2.2.1.** Identificar, junto con la alta gerencia, las dimensiones del clima organizacional que se desean intervenir para la generación de un mejor clima.
- 2.2.2.** Establecer un modelo de intervención para atender la necesidad de la empresa BOCA.
- 2.2.3.** Realizar la intervención acordada con el cliente.
- 2.2.4.** Entregar la propuesta de seguimiento.

## **3. Metodología**

### **3.1 Marco Organizacional**

#### **3.1.1. Historia de la organización**

Bobinados Occidente C.A. (BOCA) se fundó el 6 de abril de 1984 en la Zona Industrial de Corpoindustria, El Vigía, estado Mérida, como una empresa dedicada a la reconstrucción, mantenimiento y servicio de transformadores monofásicos de distribución. Para ello se plantea como premisa emplear insumos y repuestos nacionales e importados de primera calidad.

Su fundación ocurre después de un estudio de factibilidad económica en el segundo trimestre de 1983, que le permitió ser una empresa planificada para crecer de manera racional. Tanto es así, que su experiencia la lleva a ampliar sus instalaciones en el año 2000 al servicio de transformadores de potencia.

En lo gremial, la empresa ha sido miembro activo de la Asociación de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos (APYMIYA) de El Vigía, estado Mérida, se encuentra afiliada a FEDEINDUSTRIA y al Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (FONDONORMA). Dichas organizaciones sirven como fuente permanente de información tecnológica y económica como respaldo a la normativa para la fabricación y comercialización.

Dada esta trayectoria, en el año 2001, BOCA recibe la prestigiosa certificación PLATINUM: ISO 9002 y COVENIN 3540 “Reconstrucción de Transformadores de Distribución de tipo aéreo”. Siendo ésta ratificada en el proceso de auditoria para la re certificación realizada durante el primer trimestre del presente año, ratificando así los altos estándares de calidad que ostenta en la actualidad la empresa.

### **3.1.2. Visión y Misión**

#### **Visión:**

Nuestra meta principal es que BOCA afiance su futuro, convirtiéndose en una empresa que produzca servicios de calidad, en permanente búsqueda de la excelencia, a la vanguardia en cuanto a la posición en el mercado, a través del mejoramiento continuo, disponibilidad y tiempo de sus servicios, situación que permitirá alcanzar el primer lugar de prestigio en nuestro ramo.

#### **Misión:**

Nuestra misión consiste en contribuir con el desarrollo económico del país, produciendo y comercializando de una forma pertinente y en concordancia con nuestros

subcontratistas, la reconstrucción, mantenimiento y servicio de transformadores eléctricos, monofásicos de distribución y potencia, superando las expectativas de nuestros clientes.

### **3.1.3. Estructura jerárquica**

Presentación del organigrama de la organización, mostrando su composición de las diferentes áreas, tanto operativas como administrativas, de gerencia, supervisión y dirección.



### **3.2. Marco conceptual.**

La base sobre la cual se fundamenta el presente informe debe contar desde un principio con un enfoque de lo que es el desarrollo y el cambio organizacional, ya que desde el mismo parte todo el proceso de intervención que se le ha de presentar al cliente, quien deberá estar claros y en conocimiento de este, para el éxito del proceso de intervención realizado en la organización.

#### **3.2.1. Desarrollo y Cambio Organizacional.**

En la actualidad debido a la alta competitividad, los constantes cambios a nivel local como internacional, la cada vez mas palpable globalización de los mercados, el desarrollo organizacional debe ser tomado en cuenta como un instrumento necesario para la adaptación de las organizaciones a esta nueva realidad, lo cual no es más que ser el instrumento del cual se valdrá la organización para la implementación del cambio.

En efecto partiendo de la definición de que el "*Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo*". Definición realizada por W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta corriente.

El Desarrollo Organizacional le da suma importancia al factor humano, al cual considera decisivo para lograr el éxito de cualquier organización así como también el responsable de cualquier fracaso. Siendo así, se entiende que su manejo será de muchísima importancia para la organización, teniendo entonces que conformar una adecuada estructura organizacional (organigrama), un eficiente manejo de los diferentes grupos que conformen la empresa, tanto formales como informales (equipos y liderazgo) y desarrollando además diferentes canales de comunicación para la detección y solución de conflictos entre las

diferentes personas que conforman la organización para así prevenirlos y resolverlos de forma rápida y oportuna.

Es así como el Desarrollo Organizacional tomará como puntos focales entre otros, los problemas de comunicación, los conflictos interpersonales o grupales, el liderazgo natural y el formal dentro de la organización, la cultura organizacional, el reconocimiento y satisfacción de las necesidades de las personas dentro de la organización.

Se consideran como algunos de los objetivos específicos del DO:

- Permitir o facilitar la determinación de los objetivos de la organización, así como realizar una correcta divulgación de los mismos para así lograr el adecuado compromiso con los mismos. Debido a que el dinamismo de la organización muchas veces hace que estos se alteren o que la organización se desvíe de ellos, ocasionando muchas veces que los procesos sean erróneos o inadecuados.
- Mantener a la organización actualizada para enfrentar los retos y el medio ambiente cambiante, ya que la misma debe mantenerse en constante aprendizaje, retroalimentándose de sus logros y desaciertos.
- Determinar cuáles pueden ser los intereses y objetivos particulares de las personas para poder alinearlos con los de la organización. Es decir, poder hacer a la organización más dinámica en la toma de decisiones en las cuales pueda tomarse en cuenta la opinión de los miembros de la organización.
- El correcto manejo de los conflictos internos que se puedan presentar entre sus miembros y de ser posible el tratar de evitarlos o disminuir, tanto su frecuencia como sus consecuencias, para que la organización ni sus miembros se vean afectados

### **3.2.2 Cambio organizacional.**

Existen varias teorías que permiten a las organizaciones determinar cómo, cuándo, por qué y de qué manera llevar a cabo y enfrentar el cambio organizacional, esto permite planificar y ejecutar de manera eficiente sus procesos de cambio. Una de estas formas se refiere a considerar experiencias y modelos ya probados y sobre los cuales ya se ha podido determinar su eficiencia y eficacia, tanto en sus resultados como en la aplicación y uso de recursos.

Teorías como la de Nadler, nos señalan que los cambios pueden darse en dos formas o dimensiones, la primera referida al alcance, involucrando así a los cambios incrementales o estratégicos, y la segunda según su temporalidad, los cuales son llamados anticipatorios o reactivos, según estos se realicen de manera programada o sean la consecuencia de algún evento importante..

Cuando un cambio se realiza de manera planificada y programada, se dice que se esta tomando como una evolución que realiza el propio sistema para su adecuación a nuevas realidades que están por venir y así poder destinar los recursos que sean necesarios para el mismo (Levy, 1986). Este tipo de cambio busca fortalecer y adecuar las capacidades que presente la organización, para que pueda hacerle frente a su medio ambiente en constante transformación y que los cambios sufridos en el mismo no afecten en forma significativa a la organización.

Por otro lado tenemos que también el cambio puede darse en dos órdenes, el primero llamado cambio transaccional o de primer orden, que implica cambios en una o pocas dimensiones, son cambios cuantitativos, cambios incrementales los cuales significan una continuidad, mejora o desarrollo en la organización, en el segundo llamado también cambios de segundo orden, los cuales son cambios multidimensionales, cambios que incluyen a todos los niveles del comportamiento, son cambios cuantitativos y cualitativos, que implican un modificación de paradigmas, es decir son cambios revolucionarios dentro de la organización. (Levy & Merry, 1986).

Si el cambio por el contrario se origina como una consecuencia o reacción a un cambio no previsto del medio ambiente externo a la organización, se dice que es un cambio no planificado, este tipo de cambio se suele presentar de manera brusca e inesperada y por lo general suele ser un proceso traumático para la organización, no significando esto que concluya de forma negativa para la misma.

### **3.2.3 Resistencia al cambio:**

Los individuos, casi de forma natural, se resisten al cambio, al evitar o rehusarse a hacer cambios en sus hábitos, costumbres y actividades tanto laborales como personales, debido a que una vez que se acostumbran a una manera de pensar o actuar que les es cómoda, se rehúsan a cambiarla si la misma ha sido realizada por un largo plazo. Es así como tenemos que todo grupo tendera a mantener todas aquellas acciones, y situaciones que la han sido favorables durante mucho tiempo y que ya forman parte de su tradición.

La adopción de las nuevas ideas o actividades pueden causar diferentes grados de rechazo, es por esto, que el agente motivador o el impulsador del cambio debe saber la forma más apropiada para que esta resistencia sea la menos posible.

Kurt Lewin (1948) planteaba que al realizar presión sobre algún grupo para intentar modificar acciones o actitudes, este de forma natural creará una fuerza proporcional hacia el mantenimiento de las mismas, la cual neutralizará la fuerza del cambio, por lo que Lewin sugiere que en lugar de luchar contra esa fuerza, se trate de disminuirla paulatinamente.

Existen al menos cinco principales razones por las que las personas se resisten el cambio.

- La vulneración del contrato psicológico que incluye los elementos no inscritos y casi subconscientes de la relación laboral. Puede incluir por ejemplo, el nivel de autorizaciones, las oportunidades para innovar, ser respetado como experto, la

capacidad de sus compañeros, la sensación de comodidad que le proporciona la manera en que en que está arreglado su oficina, el respeto de sus colegas, etc.

- Amenazas Reales: En muchas ocasiones el cambio incremental y la mayor parte del cambio fundamental suelen ir acompañados de pérdida de empleo y mayor volumen de trabajo para los sobrevivientes.
- El Cambio impuesto e inconsulto, sin considerar las opiniones de la gente.
- La falta de confianza en quienes realizan el cambio debido a la percepción de que los agentes de cambio no cuentan la capacidad necesaria. (Los cambios complejos exigen una gran capacidad de los líderes).
- La mente y el corazón.

Existen a su vez diferentes técnicas que ayudan a minimizar la resistencia, las cuales son:

- La participación de los grupos. Aceptar la autoría y participación permite la propiedad del cambio para los grupos objetivos.
- La comunicación eficiente, asegurándose que las razones de cambio sean claras, se explique bien el nivel de urgencia y los beneficios de cambiar.
- La capacitación como medio para reducir la resistencia y lograr la persuasión.

El éxito o no para tratar de disminuir la resistencia al cambio dependerá también del líder del proyecto o impulsador del cambio es así como tenemos que, existen dos principales características de las cuales dependerá dicho éxito y son: el esfuerzo del líder y el interés o compromiso que tenga éste con el cambio que se desea implementar.

		<b>Esfuerzo del lider</b>	
		Poco	Mucho
<b>Compromiso del líder</b>	Fuerte	Simulador	Líder
	Débil	Disidente	Partidario

- **El Simulador:** Está de acuerdo con la estrategia, pero sólo realiza un esfuerzo simbólico para hacer que ésta funcione.
- **El disidente:** Tal vez, obre activamente en contra de la ejecución exitosa, en el peor de los casos sabotando el cambio y en el mejor de los casos, no participando en su realización.
- **El Líder:** Pone en práctica el cambio, cree en éste y realiza un considerable esfuerzo para asegurar su ejecución.
- **El partidario:** Hace lo correcto más por su creencia en el proceso de cambio que por su lealtad al jefe inmediato.

#### **3.2.4. Clima Organizacional**

El Clima Organizacional es un concepto ampliamente estudiado en el área organizacional, encontrando coincidencias en algunos autores y diferencias en otros con respecto a su definición y alcance.

Brunet (2004) señala en referencia a su definición que existen dos grandes escuelas de pensamiento: Escuela de la Gestalt y la Escuela Funcionalista. Los gestaltistas postulan que los individuos se comportan en función de la forma en que ellos ven el mundo, por lo

tanto la percepción del entorno es la que influye en su comportamiento. Los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales.

De acuerdo con Valverde y Valverde (2001), los primeros estudios sobre clima organizacional fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los años treinta. Lewin utilizó el concepto de "atmósfera psicológica", la cual sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Betzhold, E. (2006) señala que la primera investigación, con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica fue la desarrollada por Lewin, Lippit y White en el año 1939, quienes diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que tenían determinados estilos de liderazgo en el clima, hallando que los tipos de liderazgo daban lugar a diferentes atmósferas sociales.

En el año 1960 el concepto de clima organizacional fue incorporado por primera vez por Gellerman en el campo de la psicología organizacional.

En 1990 Brow y Moberg manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta (Valverde y Valverde, 2001).

Según Hall (1996, citado en Valverde y Valverde, 2001) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Seisdedos (1986 citado en Cortes, 2000) define al clima organizacional como un conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos.

Taguiri (1968 citado en Brunet, 2004) presenta las características del clima organizacional que se describen a continuación.

**Cuadro N° 1**

<b>Características del concepto de Clima Organizacional Según Taguiri (1968)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- El clima es una configuración particular de variantes y situaciones</li><li>- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo</li><li>- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular</li><li>- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización</li><li>- El clima es un fenómeno lógicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza</li><li>- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente</li><li>- Tiene consecuencias sobre el comportamiento</li><li>- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento</li></ul>

Existen diferentes enfoques de acuerdo a los cuales se ha definido al clima organizacional y sus dimensiones, los mismos se especifican en el cuadro N° 2.

Cuadro No. 2

ENFOQUES DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL		
Autor	Definición	Dimensiones
<b>Estructuralista (Forehand y Gilmer, 1965)</b>	“Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”	Tamaño de la organización Estructura de la organización Complejidad sistemática de la organización Estilo de Liderazgo Orientación de fines
<b>Subjetivo (Halpin y Crofts, 1963)</b>	“La opinión que el empleado se forma de la organización”	Cohesión entre el grupo Grado de compromiso del grupo Moral del grupo Apertura de espíritu Consideración Nivel afectivo de las relaciones con la dirección Importancia de la producción
<b>Estructural y Subjetivo (Litwin y Stringer, 1968)</b>	“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el ‘estilo’ informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”	Estructura de la organización Responsabilidad Recompensa Riesgo Apoyo Normas Conflicto Dimensiones
<b>Síntesis (Waters, 1974)</b>	“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo”	Autonomía Estructura Recompensas Consideración Cordialidad Apoyo

El enfoque estructuralista basa su definición en las características de la organización, mientras que el subjetivo lo hace considerando la opinión que tienen los empleados sobre ésta. Los enfoques estructural y subjetivo y de síntesis integran tanto la definición del enfoque estructuralista como el del subjetivo y en general todos estos enfoques se diferencian en sus dimensiones.

Recientemente destaca la labor llevada a cabo por dos investigadores: James y Jones (1974, citado en Brunet, 2004) quienes identificaron tres modos diferentes de investigación del clima organizacional.

**Cuadro N° 3**

<b>METODOS DE INVESTIGACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL JAMES Y JONES, 1974</b>	
<b>Medida Múltiple de los atributos Organizacionales</b>	Un conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica)
	Son relativamente estables en el tiempo
	Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización
<b>Medida Perceptiva de los atributos Individuales</b>	Vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera incluso su grado de satisfacción
<b>Medida Perceptiva de los atributos Organizacionales</b>	Una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades y que pueden ser deducidas según la forma en que la organización actúa consciente o inconscientemente con sus miembros y con la sociedad

Según Brunet (2004) se observa cada vez más que en las investigaciones, el clima se define según la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Comparando las definiciones basadas en dimensiones de clima organizacional con las que establecen James y Jones, se puede determinar que ambos enfoques son similares, en el sentido de que algunas de sus definiciones se refieren a características de la organización y otras a percepciones de los individuos que la componen.

Según Johannesson (1973, citado en Valverde y Valverde, 2001) la conceptualización del Clima Organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Estas coinciden con el enfoque propuesto por James y Jones y se describen en el Gráfico N° 1.

## Gráfico N° 1

### Definición del clima organizacional

Evaluación del clima organizacional	del { objetivo Perceptible	<i>Atributos</i>	
		Atributos organizacionales	Atributos personales
		Medida objetiva	X
		Medida perceptiva de los atributos organizacionales	Medida perceptiva de los atributos individuales

### Teoría del clima organizacional de Likert.

De acuerdo con Likert (1961, citado en Brunet, 2004) la reacción de un individuo ante cualquier situación está determinada por la percepción que tiene de ésta.

Brunet (2004) señala que la teoría de clima organizacional de Likert indica que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

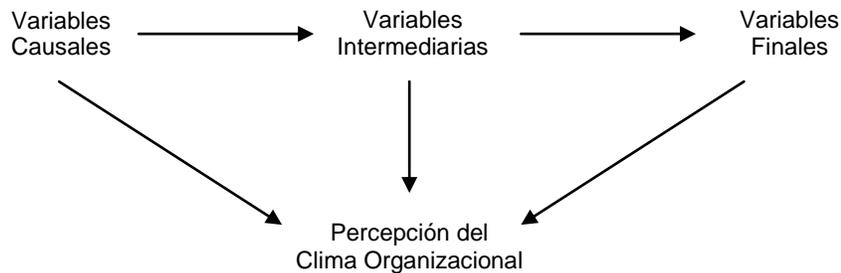
Las variables causales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de esta.

Las variables finales reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

El gráfico N° 2 muestra la interacción de estas variables (Brunet, 2004):

**Gráfico N° 2**  
**Teoría organizacional de Likert**



Brunet (2004) indica que la combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales se mueven entre un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. **Clima de tipo autoritario:** Está caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa. Está conformado por dos sistemas:

- **Sistema I - Autoritario Explotador:** En este tipo de clima la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.
- **Sistema II - Autoritario Paternalista:** La dirección tiene confianza con los subordinados. Aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las

necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

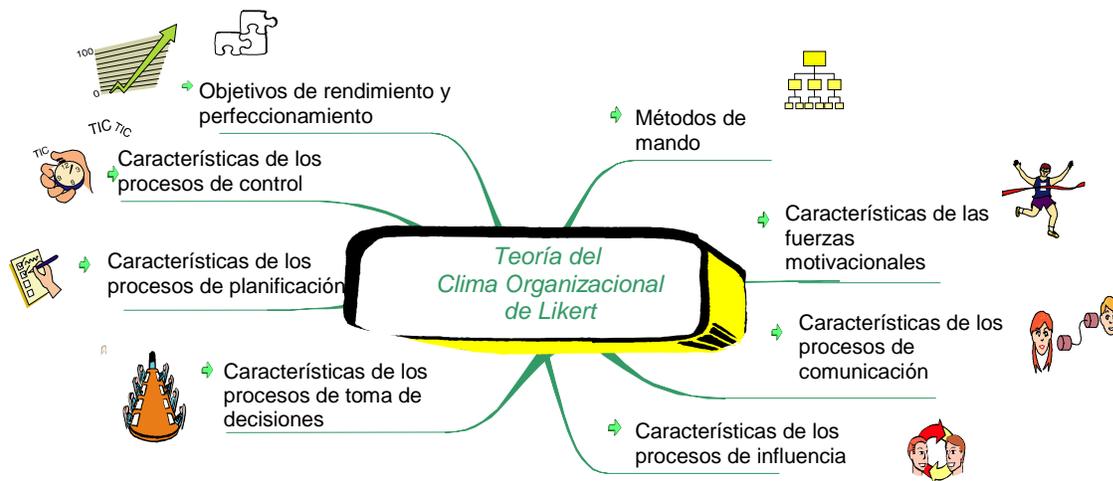
2. **Clima de tipo participativo:** es un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados, interactuando en el proceso de tomar decisiones.

También esta conformado por dos sistemas:

- ***Sistema III – Consultivo:*** En este tipo de clima la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.
- ***Sistema IV - Participación en grupo:*** En este clima existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

El cuestionario original de clima organizacional Likert estuvo constituido por cincuenta y un (51) preguntas, utilizando una escala de veinte (20) puntos, que medían diferentes dimensiones que se especifican en el gráfico N°3

**Gráfico N° 3 Dimensiones del Clima Organizacional según Likert**



Por último, se destaca que en una empresa puede haber varios climas organizacionales. En una compañía pueden haber tantos climas como departamentos o unidades y entre más descentralizada esté la organización más se pueden observar climas diferentes. El clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen.

En general el clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de la organización y resulta importante diagnosticarlo porque permite evaluar fuentes de conflicto o insatisfacción; iniciar y sostener un cambio y/o seguir el desarrollo de la organización o prever problemas futuros.

### 3.2.5. El liderazgo.

El aprendizaje en la búsqueda de un liderazgo efectivo durante mucho años estuvo fundamentado únicamente en dos corrientes o en dos categorías de comportamiento, las basadas en el logro y las basadas en las tareas; durante este tiempo se usaron numerosos cuestionarios para la medición del liderazgo, muchos de ellos también fueron usados para

determinar cómo estos comportamientos se relacionaban con los conceptos de liderazgo de la época y de cómo podían influir en un comportamiento efectivo de los subordinados.

Otras investigaciones se estructuraron sobre estudios críticos de laboratorios o experimentos de campo, muchos de estos estudios aportaron poco para poder determinar si el comportamiento del líder influía o no en el comportamiento del subordinado. En años más recientes una idea del liderazgo participativo ha entrado a formar parte de estos estudios.

Sin embargo debemos entender que el líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de lo que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

### 3.2.6. La Necesidad del Liderazgo.

Desde inicio de los años 80 nos encontramos que debido a los constantes retos y cambios a los que se ven enfrentadas las organizaciones, cada vez se ha hecho más necesario el cambio en el proceso de toma de decisiones por parte de los administradores. Este cambio en el proceso se debió principalmente a dos: la intensidad competitiva y la complejidad de las empresas. (Kotter, J.P., 1988).

El liderazgo se presenta como la alternativa más viable para que las organizaciones logren sus metas y los grados de excelencia y productividad que desean, ya que permitirá a sus ejecutivos el dirigir de forma más eficiente la organización.

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

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

Bajo esta óptica encontramos definiciones de liderazgo como las siguientes:

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

*"... el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo(s)" (Kotter j.p., 1988).*

Se puede apreciar en estas definiciones que el liderazgo queda en manos de un individuo, cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por él mismo.

A su vez es posible identificar que el líder se constituye como el detonante de la labor del grupo; sin embargo, al destacar al sujeto se pierde de vista la interacción con los subordinados y su nivel de aceptación de los objetivos planteados desde fuera o de manera independiente por dicho líder.

La conducción del trabajo de otros puede aprenderse. Kotter por ejemplo, pone de relieve que el líder debe adquirir algunas habilidades que lo conducirán a la eficiencia tales como el conocimiento del sector industrial y de la organización, relaciones dentro de la empresa y el sector industrial, una excelente reputación e historial, potencial y habilidad intelectual, valores personales y motivación. (Kotter, j.p., 1988)

Se entiende entonces, que una persona que reúna estas características o al menos la mayoría de ellas podrá tener las condiciones necesarias para poder llevar a cabo la tarea de un líder en la organización.

### **3.2.7. Relaciones Laborales.**

Las relaciones laborales que se presentan entre los subordinados y los gerentes o líderes son del tipo generalmente diádicas, es decir son relaciones que se dan individualmente entre ambos actores o individuos, es decir, es la relación que se puede presentar por ejemplo entre un gerente y su asistente, incluso entre compañeros de trabajo en algunos casos.

Aunque básicamente en este caso nos centraremos en las relaciones entre los subordinados y los líderes, estas pueden ser tanto de alta como de baja calidad, dependiendo la intensidad y el grado de interés que ambos tengan en dicha relación, es así como tenemos que una relación de alta calidad por ejemplo, repercutirá favorablemente en todos los ámbitos de la relación e incluso en el desempeño y los resultados de las labores

realizadas por ambos individuos involucrados, una relación de este tipo haría que los subordinados fueran competentes, mas orientados al logro de las metas, mas compenetrados con los ideales y valores de la organización, etc., esto debido a que estaría más en contacto con sus líderes, estaría continuamente influenciado por estos, y seria guiado continuamente por ellos. Este conjunto de características y atribuciones le otorgarían un valor agregado a la organización, realizándola y repercutiendo favorablemente en los resultados y beneficios que obtendría.

Ahora bien los costos de esto son relativamente bajos pues es más el esfuerzo personal que deberían realizar las personas involucradas en dicha relación y el interés que cada una de ellas pueda ofrecer.

Por otro lado nos encontramos con las relaciones de baja calidad, tienen un alto costo para la organización, ya que implican que los individuos no se sientan identificados con la misma, sus objetivos o metas. Por lo general en este tipo de relaciones, los individuos no ponen suficiente atención o esmero en la ejecución de sus actividades, además el contacto entre los participantes es mínimo, conllevando a generar climas de tensión, donde no existe la cooperación, por lo tanto el trato es meramente el necesario, sin tratar de profundizar o colaborar mas allá de donde las obligaciones laborales ameriten

### **3.2.8. Tácticas de Influencia.**

De la realización de diferentes estudios se han podido determinar once diferentes tácticas relevantes para influenciar en los subordinados, en sus pares o similares, e incluso en superiores cuando las organizaciones son de grandes dimensiones. Estas tácticas son las siguientes.

- ***Persuasión Racional:*** Es cuando la persona que busca influenciar, usa argumentos lógicos y evidencia creíble y factible, para demostrar que una propuesta es

realizable y relevante para el alcance de los objetivos. En el caso en que solo se usen argumentos y pequeñas explicaciones para explicar o sustentar porque una propuesta es importante, estaremos en presencia de una persuasión débil, en cambio cuando se den explicaciones detalladas del por qué una propuesta de cambio es importante y se presenten evidencias concretas de que la propuesta es factible, entonces estaremos en presencia de una persuasión fuerte.

- ***Informar:*** Se refiere principalmente al papel que puede jugar el informar y el mostrarle a las personas cuales son sus habilidades y como ellos pueden mejorarla, así como cuales pueden ser sus potenciales habilidades para el desarrollo de su carrera.
- ***Peticiones Inspiradoras:*** Esta táctica de influencia a diferencia de la primera, se relaciona mas con las emociones de las personas, dejando a un lado la parte racional y lógica, busca más el compromiso y la identificación entusiasta con ideales, valores y necesidades de las personas.
- ***Consulta:*** Este tipo de táctica de influencia, busca involucrar a las personas, las anima a participar en el mejoramiento de alguna propuesta o en la activación de algún plan de la organización. El primer paso sería influenciar a las personas para que apoyen una decisión ya tomada por la gerencia, este sería un primer paso para luego involucrarlos en forma más activa.
- ***Cambio:*** Este tipo de influencia involucra de forma implícita o explícitamente el ofrecimiento de algo que la persona desea a cambio de soportar una propuesta, esta táctica es especialmente usada cuando la propuesta original no representa ningún atractivo o beneficio para las personas y mas bien puede significar mas trabajo y esfuerzo, en este tipo de caso esta táctica es de una importancia vital.

- **Colaboración:** Esta táctica de influencia involucra una oferta, entregar recursos o asistencia necesaria si las personas acceden a soportar o aprobar una propuesta. Esta táctica se diferencia de la anterior principalmente en que el **Cambio** implica un aumento de los beneficios que se obtendrían, y la **Colaboración** implica una disminución del esfuerzo requerido si se apoya una determinada propuesta.
- **Peticiones Personales:** Es expresada en forma de hacer o recibir un favor de la otra persona, es decir se refiere a que, como agente le solicito un favor a otra persona basada en la amistad o lealtad para soportar un proyecto o idea. Esta táctica no siempre es útil y debe tenerse en cuenta que no será de utilidad si entre los agentes y las personas involucradas no existe una afinidad real, o simplemente es indiferente el sentimiento entre ambos actores.
- **"Gratitud":** Es un comportamiento que la persona percibe de parte del agente que hace que las personas se sientan más a gusto con respecto al él. Estos comportamientos pueden ser la realización de favores sin haber sido solicitados, actuar de forma respetuosa y amigablemente de forma habitual, cuando esta actitud es percibida como sincera por parte de las personas, esto hará que la compenetración y el apoyo que brinde al agente sea más fuerte y espontánea.
- **Legitimación:** Se refiere a cuando el agente busca legitimar una propuesta, puede presentarse cuando las personas que deben apoyar dicha propuesta no tienen el conocimiento suficiente de quien es el agente o que grado de autoridad puede tener en determinado momento.
- **Presión:** Se refiere a cuando el agente que realiza la propuesta realiza cierta presión sobre las personas que deben apoyar dicha propuesta, presión como advertencias, demandas de actividades, etc., en ciertos momentos una presión mayor puede ser necesaria para obtener un mayor apoyo y compromiso con las reglas o propuestas que son importantes para la organización, de todas maneras una presión suave logrará por lo general mejores objetivos.

- **Coalición:** Este tipo de táctica se logra obteniendo el apoyo de otras personas para influenciar a las personas que se quieren influenciar, este apoyo puede ser logrado de parte de superiores, de colegas o de incluso subordinados, por lo general se buscará a personas a las cuales se consideren ejemplo de capacidad y acción, y de la cual se sientan identificados.

### 3.2.9. Características del Líder.

La capacidad directiva viene asociada con los rasgos de la personalidad de los directivos las cuales son:

- **Manejo del Stress y de los niveles de energía:** El stress es una situación que los directivos deben enfrentar constantemente y por varios motivos, tomar decisiones rápidas, exactas o trascendentales, manejar aspectos confidenciales, abstraerse concientemente para observar desde afuera asuntos de la organización, pueden causar a menudo altos niveles de stress, que solo podrán ser compensados liberando la energía requerida para mantener en equilibrio el estado físico y mental del directivo.
- **Confianza en sí mismo:** Los directivos deben poseer un alto nivel de confianza en sí mismo para poder influir en otros y hacer que otros actúen o realicen tareas que ellos desean.
- **Locus de Control Interno:** Un directivo debe poseer la capacidad para orientar su futuro, ellos mismos no creen en dejarlo a las casualidades de la vida, ellos controlarán sus acciones en la medida de lo posible, planearán acciones que le faciliten lograr sus objetivos. Lo que incrementará su capacidad y efectividad gerencial.

- **Madurez:** un rasgo de suma importancia es la madurez que posea el directivo, la cual le permitirá observar, captar y entender de forma diferente muchas más acciones o componentes de la organización. Así como la de entender a sus compañeros y lograr así mayores y mejores cosas de los mismos.
- **Integridad:** El directivo deberá demostrar con acciones que es capaz de mantener posturas firmes, que posee principios sobre los cuales basa sus acciones y los cuales pondrá por delante antes de realizar cualquier acción, y así lograr que los empleados lo sigan y confíen en él y en sus propuestas.
- **Orientación al Poder:** Un directivo exitoso debe estar orientado y debe sentir la necesidad de tener poder, esto en los niveles adecuados lo motivarán a lograr sus objetivos planteados de la mejor manera y harán que su labor gerencial sea efectiva.
- **Orientación al Logro:** Los diferentes estudios muestran que se pueden presentar situaciones contradictorias entre la motivación al logro y la efectividad directiva. Esto se refiere a que se deben compaginar y nivelar diferentes factores como la motivación personal, el riesgo, la motivación grupal, su capacidad de dirección y el poder coordinar a sus subordinados. El manejo inteligente de todos estos factores ayudarán a lograr los diferentes objetivos que se plantee el directivo en un momento dado.
- **Necesidad de Afiliación:** La necesidad de afiliación es una necesidad básica de todo individuo, ahora bien, en un directivo esta debe encontrarse en un continuo balance y evitar que se pasen ciertos límites entre el y sus subordinados, ya que un excesivo nivel de afiliación podría causar distorsiones en las relaciones laborales, es por ello que un buen directivo logrará mantener en equilibrio ambas necesidades.

### **3.2.10. Modelos para determinar el liderazgo.**

El modelo del puntaje del colaborador menos preferido o modelo LPC por sus siglas en Inglés, consiste en la obtención de un puntaje usando una escala bipolar donde se le solicita al líder que para poder determinar su estilo de liderazgo debe pensar en el peor colaborador pasado o presente con el cual le haya tocado trabajar, pensando en este mismo individuo debe responder una serie de preguntas o interrogantes, luego de las cuales obtendrá una puntuación, que al ser comparada con la escala ubicará al directivo.

Si el líder obtiene un puntaje LPC bajo, significa que es un líder crítico y que está más dirigido a obtener el éxito en las metas y objetivos, caso contrario, al obtener un alto puntaje LPC será un líder ubicado en el rango de los más tolerantes y que le da mayor importancia a las relaciones interpersonales. En el caso de que la puntuación sea balanceada o intermedia el modelo diagnostica que la persona no tiene aptitudes de líder, ya que siempre debe estar dirigida hacia alguno de los extremos.

Este modelo toma en consideración tres variables las cuales son:

- Relación Líder-miembro.
- La posición de Poder del Líder.
- Estructura de la tarea.

La combinación que se produce de estas tres variables nos lleva a ocho diferentes niveles, donde será más favorable un tipo de líder que otro.

Existe otro modelo conocido como el de múltiples conexiones, el cual se basa en el uso de cuatro tipos de variables y se construye sobre el uso de modelos previamente existentes relacionados con el liderazgo y la eficiencia del grupo. Dichas variables son:

- Conductas Gerenciales.
- Variables Intervinientes ( Compromiso con la tarea, claridad del rol, habilidad, recursos, soportes, etc)
- Criterios.
- Situacionales.

La actuación del líder sobre las variables intervinientes repercutirá según el autor en la ejecución del grupo en general, ya que él deberá corregir las deficiencias que presenten las mismas, asimismo debe desarrollar las mejoras y potenciar las oportunidades que estas brinden para dicha ejecución, es decir el resultado final que obtenga el grupo será el resultado o reflejará la habilidad del líder de influir o no sobre estas variables y no de conductas aisladas.

En cuanto a las variables situacionales, éstas muestran su influencia en tres puntos específicos, dificultando o influenciando la conducta del líder sobre las variables intervinientes, influenciando directamente las variables intervinientes y determinando su importancia sobre la influencia del grupo. Si las variables situacionales logran ser controladas por el líder éste podrá ejercer una influencia sobre el comportamiento del grupo, ya que estas poseen una influencia indirecta sobre la actuación del grupo.

### **3.2.11. Toma de decisiones.**

Construir, participar o llevar a cabo un proceso de toma de decisiones participativas exitoso debe contar con ciertas características, tanto para diagnosticar que situaciones son susceptibles de formar parte de un proceso como este y por otro lado como integrar los participantes de dicho proceso.

En primer lugar debemos evaluar que tan importante es la decisión que se debe tomar, dependiendo de ello los líderes o la gerencia deberá evaluar la conveniencia de que la misma se tome por consenso o no. De esto también dependerá que se escoja a la gente que

tenga los conocimientos o la experiencia que requiere las acciones post-decisión, debe considerarse igualmente el grado de cooperación de los participantes, y finalmente que se pueda dar la aceptación de las decisiones que hayan sido tomadas sin participación.

En los casos en que se necesite participantes, éstos deben ser alentados a incluirse activamente a expresar sus ideas y aportes en el área que ellos dominan, se deben grabar las ideas y sugerencias, crear las vías para construir nuevas ideas y sugerencias, se debe tratar a todos los participantes sin ningún tipo de discriminación, todas las ideas son igualmente valiosas y debe hacerle ver a los participantes que sus ideas y sugerencias son realmente valiosas y que se agradece su participación.

### **3.3 Resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional.**

El proceso de intervención se fundamentó en los resultados obtenidos durante la evaluación diagnóstica en la cual se estudió y analizó el clima organizacional de la empresa BOCA, mediante el uso de un instrumento diseñado para tal fin. Y en el cual se definieron las siguientes dimensiones junto con el cliente para dicha medición.

- **Liderazgo:** procesos de dirigir a otros para el logro de los objetivos de la organización.
- **Reconocimiento y Recompensa:** Sistemas de motivación, incentivos, premios y estatus social alcanzado por el empleado.
- **Estructura:** Claridad en la definición de responsabilidades, cargos y roles de la organización.
- **Comunicación:** Forma en que la organización se comunica con el personal, así como los canales, códigos y medios con que cuenta y utiliza para facilitar los procesos de divulgación e intercambio de información.

- **Trabajo en Equipo:** Relaciones de cooperación, cohesión, armonía, dinamismo, confianza y apoyo entre todos los niveles de la organización (pares, jefes, colaboradores y unidades de trabajo), para el logro de los objetivos comunes.
- **Identidad:** Grado de pertenencia y compromiso de los empleados con la organización.

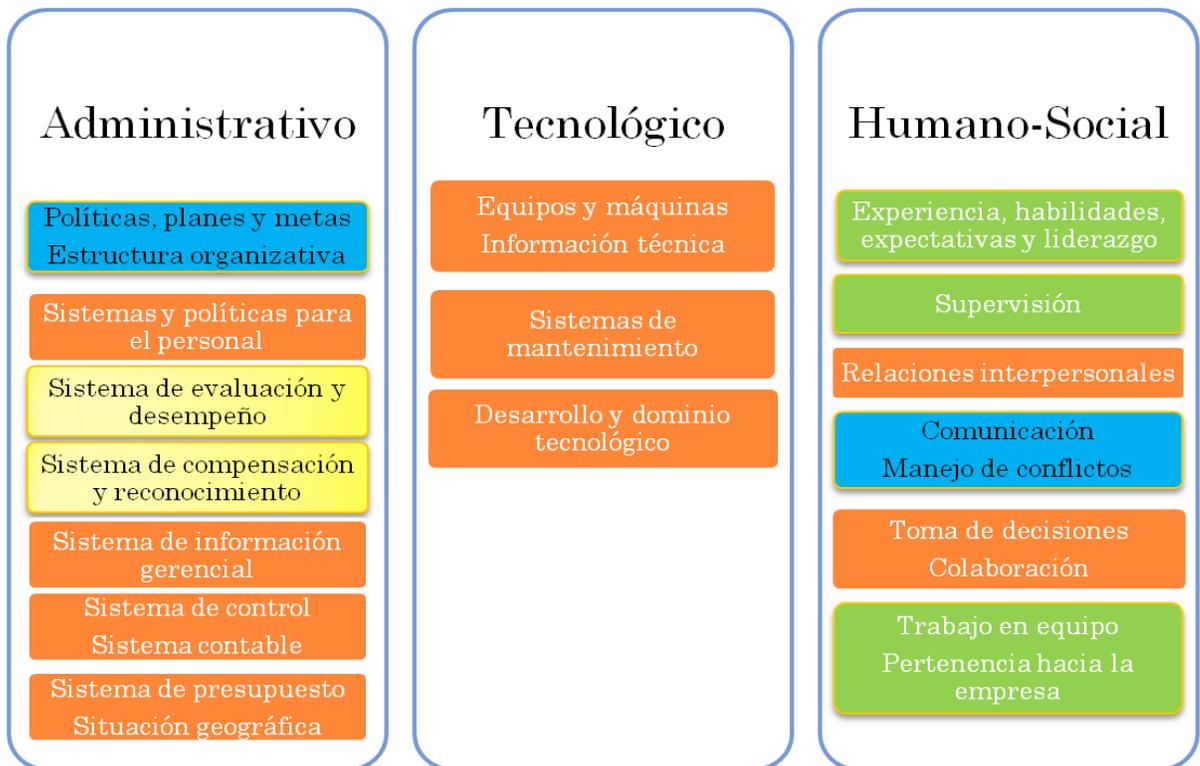
Según las diferentes técnicas usadas se obtuvo como resultado que las dimensiones de **Liderazgo y Reconocimiento y Recompensa** fueron las de menor puntaje, es decir son las áreas más críticas del clima organizacional de la empresa BOCA.

### **3.4 Marco metodológico.**

#### **3.4.1 Planificación de medidas:**

Tomando como base los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico, gracias a los diferentes instrumentos y técnicas aplicadas, se realizó un análisis de los mismos y se le plantearon al cliente las recomendaciones sobre las diferentes etapas para intervenir cada una de las dimensiones.

Según el modelo socio-técnico utilizado para el análisis de la organización y de sus diferentes componentes, relacionándolos con las dimensiones medidas durante el proceso, se realizó el cronograma de actividades presentado a la gerencia.



### A corto plazo:

- Desarrollo y mejora de habilidades gerenciales.

### A mediano plazo:

- Estrategia de comunicación de resultados, políticas, lineamientos, normas y procedimientos.

### A largo plazo:

- Desarrollo e implementación de un sistema de evaluación y desempeño atado a un sistema de compensación y reconocimiento.

Como alcance de esta consultoría se atendieron las recomendaciones del corto plazo. Adicionalmente, se respondió al requerimiento puntual del cliente de desarrollar un instrumento de evaluación y retroalimentación de los clientes internos (requerimiento de Fondonorma).

### **3.4.2. Evaluación de opciones:**

Una vez determinadas cuales serian las posibles técnicas que nos permitirían solucionar los problemas detectados, se evaluó junto con la presidencia la factibilidad de aplicarlas, cuales de ellas serian de mayor interés para la organización e incluso de darse el caso, cual de ellas no debería aplicarse ya que podría crear falsas expectativas.

### **3.4.3. Elaboración de Propuesta.**

Se procedió en este paso a realizar la propuesta definitiva de intervención en base a las opciones seleccionadas previamente, las cuales fueron las siguientes, determinación de los estilos de liderazgo de la presidencia y de los diferentes líderes de zona, a fin de que cada uno de estos miembros pudiese ver cuales eran sus fortalezas y debilidades y el como las mismas le permitían o impedían interactuar con sus superiores, similares e incluso sus subalternos. Realización de talleres de liderazgo para poder potenciar las habilidades de cada uno de los miembros, así como para que cada uno de ellos obtuviera las herramientas necesarias para poder manejar mejor sus relaciones interpersonales dentro de la organización a fin de poder obtener el mayor beneficio de parte de sus subalternos a la hora de querer implantar algún cambio o necesitar que los mismos realizaran una determinada tarea en un momento dado.

De igual forma a nivel de presidencia se suministrarían tácticas propuestas por Yukl y sus colegas ( Yukl, 2002) para lograr que los subordinados cumplieran con las tareas o acciones requeridas.

A nivel de líderes, incluyendo a la presidencia, se discutirían guías (Yukl, 2002) que pueden verse como el “qué hacer” para compensar las deficiencias tanto en rasgos como en habilidades de un individuo con aspiraciones de líder.

#### **3.4.4. Planificación de acciones:**

Se realizó la planificación para la aplicación de las diferentes acciones y/o técnicas de intervención ya seleccionadas.

A solicitud del cliente se comenzó por la discusión de las guías a nivel de los líderes de zona y con la presidencia, así como con el suministro de las diferentes tácticas para lograr que los subordinados realicen determinadas tareas y que se sientan identificados con sus líderes y comprometidos con el cambio que la gerencia desee implementar en determinados momentos y que así su resistencia a dichos cambios sean lo menos posible.

#### **3.4.5. Aplicación:**

Se aplicaron los cuestionarios correspondientes para la determinación de los diferentes estilos de liderazgo, tanto de la presidencia como de los líderes de zona.

Así mismo se realizaron las reuniones con cada uno de los líderes para la entrega y discusión de las técnicas en cuanto al manejo de personal, de las actitudes que debe tener, explotar y aprender un líder para el logro de sus objetivos.

#### **3.4.6. Cierre:**

- Se presentaron y evaluaron los diferentes resultados de manera individual a fin de verificar que la determinación de los estilos de liderazgo les concordaba a cada individuo con lo que pensaban ellos mismos de sí. Adicionalmente se realizó una

reunión con los diferentes líderes a fin de discutir incluso de manera grupal dichas técnicas y aclarar así diferentes puntos de vistas o dudas que pudiesen haber quedado.

- Presentación del informe final a la presidencia con los resultados y los análisis realizados.
- Establecimiento entre los miembros participantes de compromisos y planes de seguimiento.

#### **4. Resultados Esperados.**

- Mejoramiento del clima organizacional.
- Aumento del desempeño de los empleados y trabajadores.
- Mejoramiento de los rendimientos de los trabajadores gracias a un mejor estilo de liderazgo
- Mejoramiento de los canales de comunicación tanto a nivel horizontal y vertical.

#### **5. Consideraciones Éticas**

Tomando como base lo expuesto por Louis White y Kevin Wooten en Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr (1996), se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones éticas:

Se evitará al momento de realizar el proceso de consultoría:

- La Exposición falsa de las habilidades del consultor.
- Ineptitud profesional/ Técnica.
- Mal empleo de los datos.
- La connivencia.
- No perjudicar a determinada persona en beneficio de otra.

- La coerción
- No ejercer ningún tipo de presión
- Prometer resultados que no son realistas

En cuanto a los aspectos legales a tomar en cuenta, serán los incluidos en las normativas de la ley venezolana:

- Código de Comercio
- Ley Orgánica del Trabajo y su reglamento
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y su reglamento
- Cualquier otra ley que repercuta en los aspectos legales del proyecto.

Las consideraciones éticas serán las indicadas para las sociedades profesionales relacionadas con el estudio. Por ejemplo: Project Management Institute (para gerencia de proyectos)

## 6. Bibliografía

BELAUSTEGUIGOITIA, Imanol: *Luz y sombra en las empresas familiars*. Documento en línea. Disponible en <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Luz%20y%20sombra%20Imanol.pdf> Consultado: Febrero 12, 2008.

FRENCH, Wendell y BELL, Cecil: *Desarrollo Organizacional*. Prentice Hall. México, 1996.

KERLINGER, Fred N. y LEE, Howard B.: *Investigación del Comportamiento, métodos de investigación en ciencias sociales*. Mc Graw Hill, México, 2001.

LAMBERT, Tom: *Manual de Consultoría, cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría*. Gestión 2000, España, 1997.

DE LA TORRE, Ernesto y NAVARRO, Ramiro: *Metodología de la investigación*, Mc Graw Hill, México, 1990.

BRUNET, Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas, México, 2004..

LITWIN, G. y STINGER, H. "*Organizational Climate*", Simon & Schuster, New York, 1978

VALVERDE, A. y VALVERDE, S. (2001). **La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología**. Extraído el 11 Mayo, 2006, de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/Tesis/Human/Alvarez\\_V\\_S/cap3.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap3.htm)

BETZOLD, E. (2006) **Teorizaciones del Clima Organizacional**. Extraído el 5 Julio, 2006, de <http://betzhold.blogspot.com/2006/01/teorizaciones-del-clima-organizacional.html>

## 7. Cronograma de Ejecución

Fase	Duración (meses)	Duración (horas)
Planificación de medidas	1	23
Aplicación	1,5	35
Cierre	0.5	12

## **8. Presupuesto**

Para la realización de esta intervención de necesitaran los siguientes recursos, los cuales deberán ser suministrados por el cliente.

### **8.1 Logísticos:**

- Sala de conferencia
- Video Bean
- Material de oficina
- Refrigerios
- Traslado y hospedaje del equipo consultor

### **8.2 Humanos:**

- Dos consultores Junior
- Un consultor experto
- Persona contacto en la empresa

## **9. Oferta económica.**

Horas Hombre = VBs.F 10.500

*(Sin costo para el cliente dados los fines académicos de la consultoría)*

# *ANEXOS*

## **DEDICATORIA**

*A Dios, A mis Padres y a todas aquellas personas que de alguna u otra manera ayudaron y colaboraron de forma directa o indirecta logro de esta nueva meta en mi desarrollo profesional.*

*Al equipo de Con Sentido Consultores C.A. de quienes recibí todo el apoyo y colaboración en la realización de este trabajo, muy especialmente a mi compañera Gaby y a nuestro asesor Ricardo Petit.*

*A nuestro cliente Bobinados Occidente por la colaboración prestada.*