



Universidad Católica Andrés Bello  
Dirección General de Estudios de Postgrado  
Programa Especialización en Desarrollo Organizacional

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO:**

***DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE SALUD Y  
SEGURIDAD INDUSTRIAL DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA.***

---

---

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Lic. Jorge Uzcátegui B.

Como requisito parcial para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Realizado con la tutoría del Prof.: Ricardo Petit

Caracas, noviembre 10, 2010



Universidad Católica Andrés Bello.  
Programa de Post - Grado en Desarrollo Organizacional.  
Urb. La Castellana, Chacao.  
Av. Santa Teresa de Jesús, Edificio CERPE.

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor del Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano **Jorge E. Uzcátegui Breisse**, portador de la Cédula de Identidad N° **4.245.945**, para optar al Grado de Especialista en Desarrollo Organizacional cuyo título es:

#### ***DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA***

Después de haber asesorado y revisado el contenido del referido trabajo, considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas, a los siete (7) días del mes de Julio de 2.010.

Atentamente,

---

**Profesor Asesor,**

**Ricardo Petit**

**C.I. N°: 4.538.127**

## **DEDICATORIA**

Con el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado, concluye una etapa significativa de mi actividad personal y profesional.

A mi familia, quienes supieron comprender la dedicación en tiempo y espacio de mis estudios con una gran dosis de tolerancia y humor, si pensamos en mis dos hijos adolescentes, Fabio y Claudia, y con amor, si pensamos en las mujeres que me acompañaron, a la autora de mis días, mi madre Anitica y mi esposa Gaby, fuentes de inspiración y apoyo perenne.

## RECONOCIMIENTOS

Hay personas con luz que dejan huellas por los aprendizajes inculcados, gracias a los profesores del Postgrado de la UCAB: Janelia Rodríguez, Tahirí Ramos y Oscar Jiménez

A mi tutor Prof. Ricardo Petit, por ser más que un asesor, un consejero y amigo incondicional que me acompañó a lo largo de todo de este proyecto.

Al Banco Central de Venezuela por su receptividad y en especial al personal de las Gerencias de: Recursos Humanos, de Seguridad y de Sistemas e Informática.

A todas aquellas personas, entre ellas muy especialmente a mi compañera de avatares en el Potsgrado y colega Alida Figueiras, que de una u otra manera me brindaron desinteresadamente su colaboración y apoyo, y que hicieron posible el éxito en la culminación de este Trabajo Especial de Grado.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

***DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE SALUD Y  
SEGURIDAD INDUSTRIAL DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA.***

Autor:  
Lic. Jorge E. Uzcátegui B.

**RESUMEN**

El propósito del siguiente Trabajo Especial de Grado es presentar el diagnóstico organizacional en las áreas de salud y seguridad industrial del Banco Central de Venezuela, realizado entre septiembre y diciembre del 2009, con la finalidad de formular recomendaciones que mejoren su operatividad y capacidad, con miras a la implantación del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, según lo exigido por la Lopcyamat, a los fines de que el Instituto logre respuestas oportunas frente a los retos planteados, por los cambios del entorno en materia legal y que impactan en su gestión. Como objetivos específicos se logró: describir su situación actual según el modelo de diagnóstico de Weisbord, identificar las fortalezas y debilidades de la gestión actual, sus objetivos de cambio con sus prioridades, y determinar la percepción del personal. La metodología empleada y la estrategia de análisis se concibió adoptando el tipo de Investigación evaluativa, con el apoyo de técnicas descriptivas en la modalidad de diseño de campo, no experimental, con una población de 72 funcionarios. Como resultados de este estudio se generaron recomendaciones para la alta Administración del Instituto, sobre la factibilidad de creación de dicho Servicio, y la posible integración de las áreas de salud y seguridad industrial, en una sola unidad y que optimice el fortalecimiento de la atención integral de las demandas de sus servicios.

**Palabras claves:** Diagnóstico Organizacional, Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo (SSST), Seguridad e Higiene Industrial, Condiciones de Trabajo, Salud Laboral, Diseño Organizacional, Cambio.

## INDICE GENERAL

Contenido	Pág.
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b>	I
<b>DEDICATORIA</b>	II
<b>RECONOCIMIENTOS</b>	III
<b>RESUMEN</b>	IV
<b>INDICE GENERAL</b>	V
<b>LISTA DE CUADROS O DIAGRAMAS</b>	VII
<b>LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS</b>	VIII
<b>LISTA DE ANEXOS</b>	IX
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b><i>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</i></b>	
1. Planteamiento del problema	4
2. Justificación e importancia	7
3. Objetivos de la investigación	9
3.1. General	9
3.2. Específicos	9
<b><i>CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL</i></b>	10
1. Aspectos organizacionales	10
2. Misión	11
3. Visión	12
4. Principios y Valores	13
4.1. Principios	13
4.2. Valores	14
5. Funciones actuales:	15
5.1. Departamento de Salud	15
5.2. Departamento de Seguridad Industrial	16

6. Políticas:	17
6.1 De Higiene y Seguridad Industrial en el BCV	17
6.2 De Seguridad y Salud Laboral en el BCV	18
7. Estructura organizativa actual	23
<b>CAPÍTULO III: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL</b>	24
1. Las decisiones relativas al diseño organizacional	24
2. Planificación y diseño de la organización.	25
3. El enfoque contingente.	26
4. Modelos de análisis de diagnóstico.	28
5. Modelo de diagnóstico de Weisbord.	29
6. Estructura:	32
6.1 Estructura organizacional.	32
6.2 Elementos de la estructura organizacional.	33
6.3 Otros enfoques de estructura.	34
7. Clima organizacional y sus dimensiones	36
<b>CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO</b>	39
1. Tipo de investigación.	39
2. Diseño de Investigación.	40
3. Sistema de variables y operacionalización.	42
4. Población y muestra.	46
5. Instrumentos de recolección de información y medición.	47
6. Procedimiento de análisis de datos.	55
<b>CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
5.1 Entrevistas	59
5.2 Cuestionario	62
<b>CONCLUSIONES</b>	81
<b>RECOMENDACIONES</b>	83
<b>REFERENCIAS</b>	84
<b>ANEXOS</b>	95

<b>LISTA DE CUADROS O DIAGRAMAS</b>	<b>Pág. No.</b>
1. <b>Cuadro 1:</b> Sistema de variables.	43
2. <b>Cuadro 2:</b> Operacionalización de la variable, dimensiones e indicadores del cuestionario.	45
3. <b>Cuadro 3:</b> Población del Departamento de Salud	46
4. <b>Cuadro 4:</b> Población del Dpto. de Seguridad Industrial.	46
5. <b>Cuadro 5:</b> Resultados de las dimensiones	72
6. <b>Cuadro 6:</b> Diagrama FODA del área de Salud.	89
7. <b>Cuadro 7:</b> Diagrama FODA del área de Seguridad Industrial.	91
8. <b>Cuadro 8:</b> Diagrama Síntesis de identificación de los problemas hallados.	92
9. <b>Cuadro 9:</b> Diagrama de Mejoras y objetivos de cambio.	93

<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>		Pág. No.
1.	Resultados Generales del Cuestionario.	62
2.	Resultado general ítem No.12.	63
3.	Resultado general ítem No.32.	63
4.	Resultados del cuestionario aplicado al Dpto. de Salud.	64
5.	Resultado ítem No.12 Departamento de Salud.	65
6.	Resultado ítem No.11 Departamento de Salud.	66
7.	Resultado ítem No.32 Departamento de Salud.	67
8.	Resultado ítem No.1 Departamento de Salud.	68
9.	Resultado ítem No.16 Departamento de Salud.	68
10	Resultados del cuestionario aplicado al Dpto. de Seg. Industrial.	69
11.	Resultado ítem No.32 Dpto. de Seguridad Industrial.	70
12.	Resultado ítem No.30 Dpto. de Seguridad Industrial.	71
13.	Resultado ítem No.1 Dpto. de Seguridad Industrial.	71
14.	Resultados Generales de las Dimensiones	72
15.	Resultados Dimensiones por cada Departamento	73
16.	Histograma de la dimensión liderazgo en el Dpto. de Salud.	74
17.	Histograma de la dimensión liderazgo en el Dpto. de Seg Industrial	75
18.	Histograma dimensión responsabilidad en el Dpto. de Salud.	76
19.	Histograma dimensión responsabilidad en el Dpto. de Seg Industrial	76
20.	Histograma de la dimensión relaciones en el Dpto. de Salud.	77
21.	Histograma de la dimensión relaciones en el Dpto. de Seg Industrial	77

<b>LISTA DE FIGURAS</b>		Pág. No.
1.	Estructura organizativa actual.	23
2.	Modelo de diagnóstico de las seis cajas de Weisbord.	31
3.	Modelo de Weisbord aplicado al área de Salud.	79
4.	Modelo de Weisbord aplicado al área de Seguridad Industrial.	80

	Pág. No.
<b>LISTA DE ANEXOS</b>	
<b>A.</b> Instrumento de recolección de información – Cuestionario organizacional	96
<b>B.</b> Propuesta del proyecto al cliente	100
<b>C.</b> Modelo de entrevista semi-estructurada	101
<b>D.</b> Cronograma de actividades de ejecución del proyecto	102

## INTRODUCCIÓN

En nuestro país la dinámica y evolución de las demandas, tanto estratégicas como operativas en materia legal y social, en lo relativo a la seguridad y salud de los trabajadores, ponen de manifiesto la necesidad de readaptar la funcionalidad de las áreas de salud y seguridad industrial del Banco Central de Venezuela, para alinear su marco estratégico y su base de actuación al nuevo rol exigido por mandato de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcymat) y su Reglamento, creando una organización flexible con capacidad para responder oportunamente a las exigencias del entorno.

Para dar respuesta a estas necesidades, se formuló este proyecto de diagnóstico organizacional de las áreas de salud y seguridad industrial del BCV, con miras a la posible adaptación del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo del BCV, donde se esbozan las líneas fundamentales de las actividades producto de la investigación, la cual contempla un diagnóstico para dichas áreas, que conllevará a la posible creación de una estructura organizacional y funcional adecuada.

Se aplicó la máxima de Alfred Chandler, “*que la estructura sigue a la estrategia*”, ya que primero, determinaremos lo que se quiere hacer y después organizar para hacerlo.

En el proyecto se siguen las etapas del proceso de investigación, según el esquema metodológico del Postgrado en Desarrollo Organizacional, desde la formulación y planteamiento del problema, delimitación de sus objetivos, sus bases y perspectivas teóricas que orientarán el sentido de la investigación, se indica el marco metodológico del estudio, las técnicas y el conjunto de procedimientos lógicos y tecno-operacionales que posibilitarán obtener la

información requerida, así como sistematizarla, permitiendo descubrir y analizar los objetivos planteados en el estudio en cuestión.

Se abordó la información resultante de la instrumentación de actividades realizadas, al igual el análisis cualitativo y cuantitativo de la data recopilada, así mismo las conclusiones derivadas del análisis de las dimensiones del modelo de diagnóstico empleado, basamento fundamental para la obtención de propuestas de recomendaciones para la Gerencia de Recursos Humanos y la alta Administración, donde se propone mejorar la operatividad y capacidad de las áreas de salud y seguridad industrial integradas en una sola unidad y optimice el fortalecimiento de la atención integral de las demandas de sus servicios.

Para el desarrollo de esta investigación del tipo evaluativa, en el primer capítulo se enuncia el planteamiento del problema, su justificación e importancia, así como su objetivo general y objetivos específicos.

En el segundo capítulo se esboza el marco organizacional de la Institución pública objeto de la investigación con una breve reseña, su misión, visión, principios, valores, funciones, políticas y estructura organizativa actual.

En un tercer capítulo se expone el marco de referencia conceptual o teórica, consistente en diversas teorías existentes resumidas, que dan orientación a la investigación y que contribuyen a explicar y comprender el objeto de estudio.

En el cuarto capítulo se explica el marco metodológico, en el cual se enuncia el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra en estudio, la operacionalización de las variables, los instrumentos de recolección de información y medición, así como el procedimiento de análisis de los datos.

En un quinto capítulo se incluye la presentación de los resultados, producto del análisis cualitativo y cuantitativo de los datos obtenidos por las diversas fuentes de recolección utilizadas.

Por último, se expone las referencias bibliográficas y documentales utilizados para la elaboración de este trabajo especial de grado, asimismo los anexos que sirven de complemento y apoyo referencial.

## CAPITULO I:

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1. Planteamiento del Problema:

Las funciones del Banco Central de Venezuela están muy vinculadas con su misión y son desarrolladas por las áreas clave o medulares, que a su vez están apoyadas por áreas de servicios, entre las cuales se encuentran: recursos humanos y seguridad.

En la actualidad los Departamentos de Salud y de Seguridad Industrial tienen funciones delimitadas a los propósitos de sus áreas de competencia, con lineamientos y directrices de adscripción diferentes, bajo la coordinación funcional de las Gerencias de Recursos Humanos y de Seguridad respectivamente de la Institución, tal como se evidencia en recientes informes de auditoría<sup>1</sup> del BCV.

La documentación de soporte que apoya la gestión de los procesos de dichas áreas se encuentra desactualizada y no está adaptada a lo exigido por las normativas legales vigentes.

El área de Salud está abocada en un alto porcentaje a prestar asistencia médico - odontológica curativa y de emergencia a los trabajadores del Instituto y sus familiares calificados, así como actividades de deporte y recreación, aparentemente con baja gestión en la prevención, ejecución y control del programa médico preventivo, lo cual se realiza con la detección y evaluación de

---

<sup>1</sup> Informes de Auditorías de control interno de la Institución de la Administración Pública Nacional.

los riesgos potenciales y específicos de cada puesto de trabajo, así como las indicaciones de medidas y recomendaciones correspondientes para minimizarlos, e implantación de protocolos de evaluación y seguimiento de cada uno de dichos riesgos.

El contexto económico, social y político del país y las obligaciones que impone la normativa legal vigente, a través de la Lopcymat <sup>2</sup> y su Reglamento exigen, obligatoriamente, a las empresas e instituciones, de naturaleza pública o privada, la necesidad de adaptar su marco de actuación y perfil organizacional a la consecución de los retos que se tienen planteados con la creación del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo (SSST), el cual debe estar conformado de manera multidisciplinaria y debe ser de carácter esencialmente preventivo<sup>3</sup>.

Según la Lopcymat, son obligaciones del empleador, en este caso de la Administración del BCV a través del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, garantizar a sus trabajadores las mejores condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

El incumplimiento a la normativa legal referida por parte del Instituto, podrá ser considerado como una infracción administrativa y, en consecuencia, acarrearle responsabilidades con sanciones hasta penales.

En la identificación y notificación de riesgos pareciera que hay carencia de estudios de algunas áreas funcionales en el Instituto y hay desactualización de los existentes en Seguridad Industrial, mientras que el área de Salud se informa de manera verbal los riesgos a los trabajadores.

---

<sup>2</sup> Ley Orgánica de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcymat). Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales. (Inpsasel). Gaceta Oficial Número 38.236 / 26-07-2005.

<sup>3</sup> LOPCYMAT, Capítulo V, de los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo, artículo 39.

En la actualidad las declaraciones de accidentes laborales al INPSASEL<sup>4</sup>, según los informes de auditorías antes mencionados, se evidencian demoras en la notificación y revisión de los informes respectivos, por errores en el llenado de planillas de reportes de accidentes y falta de documentación de soporte.

Se evidencia según las auditorías del Instituto, la carencia de actividades de identificación de riesgos en los puestos de trabajo en las áreas funcionales, por lo que, aparentemente, se encuentra desactualizado el programa de seguridad y salud en el trabajo exigido con gran énfasis en la referida Ley.

Los Departamentos de Salud y Seguridad Industrial, representan un apoyo fundamental para que el Instituto logre su cometido en materia de higiene, prevención, seguridad industrial y asistencia médica; es así como, a través de los años, han evolucionado progresivamente en el desempeño de su función, consolidando sus esfuerzos en la especialización y atención, de manera integral a los trabajadores, de tal forma de ajustarse a las distintas demandas y requerimientos que le son formulados.

Esta realidad, junto a la dinámica y evolución de las demandas, tanto estratégicas como operativas en materia legal y social, así como la incorporación de estándares para la evaluación de su actuación, ponen de manifiesto la necesidad de readaptar la funcionalidad organizacional de las áreas de Salud y Seguridad Industrial.

Al alinear su base de actuación al nuevo rol del Instituto; y fortalecer su organización de manera flexible y especializada, con una organización centralizada y jerárquica, se puede responder oportunamente a las exigencias del entorno; mejorar la operatividad de dichas áreas; optimizar el fortalecimiento de la atención integral de las demandas de servicios, en concordancia con los principios y valores rectores de la gestión institucional.

---

<sup>4</sup> Inpsasel (Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales)

Al considerar todo lo expuesto, parece pertinente preguntarse: ¿La organización actual de las áreas de salud y seguridad industrial del BCV, podrá adaptarse para la creación del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, que permita lograr una adecuada funcionalidad en el Instituto?

## **2. Justificación de la investigación:**

Se pretende solucionar la problemática organizacional en el Instituto, derivada de la implantación exigida por Ley, con un diagnóstico de la organización actual de las áreas de salud y seguridad industrial, lo cual permitirá desarrollar y consolidar la propuesta de cambios y oportunidades de mejoras observados.

El diagnóstico organizacional, busca aportar datos e información para proponer recomendaciones, y posteriormente concebir el diseño que reflejará una estructura organizativa cónsona, coherente y funcional, la cual responda a la visión global, los lineamientos y las estrategias exigidos en la Lopcyamat.

Permitirá diseñar y formular políticas en materia de Seguridad y Salud Laboral, derivadas de los resultados del diagnóstico y análisis en las áreas de Salud y Seguridad Industrial del BCV.

Al fortalecer la dinámica organizacional de los Departamentos de Salud y Seguridad Industrial, adscritas a las Gerencias de Recursos Humanos y de Seguridad, respectivamente, se mejorará su gestión, con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas y el impacto esperado en los diferentes objetivos y misión del BCV.

Dicha gestión en materia de Seguridad y Salud Laboral, permitirá el cumplimiento de las regulaciones legales, técnicas y administrativas exigidas, que asegurarán a los trabajadores, las condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio laboral adecuado y propicio para el ejercicio de sus

facultades físicas y mentales y que, a su vez, contribuirán a la minimización de los posibles riesgos de pérdidas humanas y materiales, producto de accidentes y/o situaciones de emergencia que puedan presentarse en las instalaciones del Instituto.

Al mismo tiempo, se busca incrementar la satisfacción del usuario o cliente del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo del BCV (trabajadores y sus familiares calificados, jubilados, todas las unidades del Instituto, la alta Administración, organizaciones Sindicales, Comité de Seguridad y Salud Laboral, Inpsasel, Incret, Ministerio del Poder Popular para la Salud y Protección Social, IVSS, Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social), con la prestación de servicios oportunos, pertinentes, equitativos, confiables, de calidad y ajustados al marco legal que rige la materia, mediante el suministro de la información en tiempo real y un manejo adecuado.

Por consiguiente, se maximizará el valor agregado de la gestión del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo del Instituto Público, objeto de este diagnóstico.

### **3. Objetivos de la investigación:**

#### **3.1. Objetivo General:**

Diagnosticar la organización de las áreas de salud y seguridad industrial en el Banco Central de Venezuela.

#### **3.2. Objetivos Específicos:**

- 3.2.1. Describir la situación actual de los Departamentos de Salud y Seguridad Industrial del Banco Central de Venezuela, según las variables del modelo de Weisbord: propósito, estructura, relaciones, liderazgo, mecanismos de apoyo, recompensas y ambiente externo.
- 3.2.2. Identificar las fortalezas, debilidades de la gestión actual de los Departamentos de Salud y Seguridad Industrial, así como los objetivos de cambio y sus prioridades.
- 3.2.3. Determinar la percepción del personal de los Departamentos de Salud y Seguridad industrial, aplicando las variables: liderazgo, relaciones, recompensas, estructura, comunicación y responsabilidad

## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL**

#### **1. Aspectos Organizacionales:**

El Banco Central de Venezuela, crea las condiciones internas para hacer viable las modificaciones institucionales que se derivan de su rol, a los fines de garantizar la consistencia y calidad de su política, el ejercicio de sus funciones en coordinación con la política económica nacional; la mayor capacidad para promover y facilitar consensos en torno a objetivos nacionales y para generar resultados congruentes con los mismos, poniendo especial atención a los mecanismos de cooperación y a la necesidad de que los mismos mantengan el principio de equilibrio propio de un régimen democrático.

Al Estado le corresponde velar por la estabilidad monetaria y de precios, por lo que, el BCV debe:

- Contribuir con el Ejecutivo Nacional en la armonización de la política monetaria con la fiscal, facilitando el logro de los objetivos macroeconómicos con la creación y mantenimiento de las condiciones monetarias que se requieren para la transición y cambio estructural de la economía venezolana, y con los mecanismos necesarios que permitan minimizar sus niveles de vulnerabilidad ante las fluctuaciones externas y la volatilidad de las variables claves del sistema.

## **2. Misión:**

El Banco Central de Venezuela tiene entre sus objetivos más significativos, lograr la estabilidad de precios y preservar el valor interno y externo de la moneda como parte de las políticas públicas que contribuyen con el desarrollo humano integral y el progreso armónico de la economía nacional, para alcanzar los objetivos superiores del Estado y la nación.

De allí que estará comprometido con la tarea del desarrollo y coadyuvará a los procesos implícitos en éste, armonizándolos con los de las esferas monetaria y cambiaria.

Asimismo, en el marco de la integración latinoamericana y caribeña, el Banco Central de Venezuela establece los mecanismos para facilitar la coordinación de políticas macroeconómicas con los bancos centrales regionales.

Para lograr estos propósitos, el Instituto tiene entre sus funciones las de formular y ejecutar la política monetaria; participar en el diseño y ejecutar la política cambiaria; regular la moneda, el crédito y las tasas de interés; administrar las reservas internacionales y estimar su nivel adecuado; velar por el funcionamiento del sistema de pago; emitir especies monetarias y asesorar a los poderes públicos nacionales en las materias de su competencia.

### 3. Visión:

El Banco Central de Venezuela se proyecta como un organismo:

- a. Que armoniza la formulación y ejecución de las políticas de su competencia con las necesidades del país y los fines del Estado en la regulación de la economía y el desarrollo integral.
- b. Que consolida su integración con el proceso nacional para cooperar con el desarrollo del país.
- c. Que afianza, con el desempeño de cada una de sus funciones y responsabilidades, un modelo de comportamiento de alta credibilidad, reputación, prestigio y solidaridad.
- d. Que desarrolla un ambiente de ejercicio de sus plenas capacidades, de actuación responsable, transparente, coordinada y comprensible para la sociedad.

Para estos fines, dispondrá de:

- a. Un diseño de organización y funcionamiento ágil, integral, orientado a resultados y flexible que asegure una alta capacidad de respuesta, el control de la gestión y la evolución favorable de los factores clave asociados con el cumplimiento de sus políticas y evaluación de su desempeño.
- b. Un esquema de dirección institucional que facilite la consecución y calidad de los resultados, estimule las condiciones para la interacción y el diálogo con la sociedad y sus instituciones, y contribuya a mantener un clima organizacional apropiado para el buen funcionamiento interno.
- c. Un equipo humano con vocación de servicio, de reconocida calificación profesional y técnica, altamente estimulado, bien administrado, orientado al logro y con sensibilidad social.

#### **4. Principios y valores:**

El Banco Central de Venezuela, en el ejercicio de sus funciones, se rige por los principios de actuación que definen su naturaleza jurídica. Sus valores rectores son fiel reflejo de las conductas propias de la función pública y de la esencia misma de la comunidad bancentralista.

##### **4.1. Principios:**

- a. Responsabilidad pública en el cumplimiento de los compromisos y mantenimiento de las relaciones que le corresponden como institución.
- b. Lealtad y sentido de compromiso con los fines fundamentales del Instituto.
- c. Compromiso social y transparencia en la actuación y gestión institucionales.
- d. Conducta ética, respeto a las normas y disposiciones en el desempeño de las funciones.
- e. Honradez y solidaridad de las acciones y conductas como individuos y como institución.
- f. Respeto a la dignidad humana, profesional y trato no discriminatorio en las relaciones con todos y cada uno de los miembros de la institución y la sociedad.

#### **4.2. Valores:**

- a. Respuesta al entorno en correspondencia con la misión del Banco y salvaguardando, en todo momento y en cada actuación, los intereses generales del Estado.
- b. Consistencia del mensaje y actuaciones coherentes en todos los ámbitos de intervención.
- c. Participación, democratización y decisiones colegiadas en la ejecución de las acciones institucionales.
- d. Vocación de servicio y sensibilidad hacia las necesidades de la colectividad.
- e. Excelencia y motivación al logro, como esfuerzo manifiesto y permanente para el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales y la obtención de resultados del más alto nivel de calidad.
- f. Creatividad e innovación en la búsqueda persistente de iniciativas, que permitan mejoras en los procesos institucionales.

Los valores rectores son fiel reflejo de las conductas propias de la función pública y de la Institución en particular.

## **5. Funciones actuales:**

### **5.1. Departamento de Salud del BCV:**

El Departamento de Salud del BCV, como unidad organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos, tiene como eje principal de actuación o propósito, velar por la salud integral de los trabajadores del Instituto, para ello cuenta con recursos financieros, tecnológicos, materiales y el factor humano correspondiente y sus funciones principales son:

- a. Programar, coordinar y controlar la prestación de asistencia médico - odontológica a los trabajadores del Instituto y sus familiares calificados.
- b. Programar, evaluar, tramitar y controlar todo lo concerniente a la cobertura de riesgos de personas, que el Instituto brinda a sus trabajadores y familiares calificados.
- c. Planificar y coordinar el programa médico preventivo para los trabajadores del Instituto.
- d. Participar en la fijación de normas y criterios de salud ocupacional y verificar el cumplimiento de las mismas por parte de los trabajadores del Instituto.
- e. Coordinar la ejecución de los procesos relacionados con el Seguro Social Obligatorio.
- f. Coordinar la elaboración y ejecución de los programas deportivos para el personal del Instituto y sus familiares calificados.

## **5.2. Departamento de Seguridad Industrial:**

El Departamento de Seguridad Industrial está adscrito a la Gerencia de Seguridad del Instituto, y tiene como propósito fundamental salvaguardar el patrimonio y los intereses del Instituto, mediante labores de Seguridad Industrial, y sus funciones son:

- a. Planificar, promover y ejecutar las políticas, planes, normas y procedimientos referidos a prevención de higiene y seguridad industrial, en coordinación, en lo que corresponda con el Departamento de Salud de la Institución.
- b. Recomendar la adquisición, reposición y actualización de equipos de seguridad industrial y asistir en la formulación y ejecución de los proyectos de compra, programando y supervisando la instalación y actualización de los equipos que se adquieren.
- c. Apoyar a los órganos coordinadores en la compra o arrendamiento de muebles, inmuebles o equipos, en la definición de los requisitos de seguridad industrial que convenga adoptar según el caso.
- d. Realizar y supervisar las actividades necesarias para dar cumplimiento a las obligaciones del Instituto, derivadas de la normativa vigente aplicable a la Seguridad Industrial, actuando en coordinación con la Gerencia de Recursos Humanos.
- e. Diseñar, planificar, promover y ejecutar actividades educativas con el objeto de crear y mantener una cultura preventiva en el área de su competencia, en coordinación cuando sea el caso con otras Unidades del Banco.

## **6. Políticas:**

### **6.1. Políticas de Higiene y Seguridad Industrial en el BCV.**

1. Cumplir proactivamente con la normativa legal y técnica vigente en materia de prevención y seguridad industrial en los ambientes de trabajo del Instituto.
2. Controlar y reducir los riesgos a los cuales están expuestos nuestros trabajadores, utilizando un sistema de gestión de seguridad industrial integral, inmerso en los procedimientos y mecanismos de trabajo.
3. Evaluar el desempeño de la seguridad laboral y protección ambiental en ambientes de trabajo en el Instituto, procurando que nuestros trabajadores colaboren en su mejoramiento continuo, siendo responsabilidad de todo el personal, desde los niveles directivos hasta los niveles operacionales.
4. Promover la cultura de prevención en seguridad industrial en ambientes de trabajo, a través de la capacitación, concientización y desarrollo de los trabajadores del BCV, orientada a la prevención y manejo eficiente de los riesgos inherentes de enfermedades ocupacionales en sus actividades de trabajo.
5. Apoyar y promover el sistema gestión de seguridad industrial integral dirigido al desarrollo y adaptación de tecnologías, procesos y productos limpios y seguros.
6. Unificar criterios de actuación, formación y desarrollo al personal de seguridad industrial en materia de prevención y control de riesgos laborales.

7. Involucrar a los contratistas del Instituto en esta política, exigiendo el cumplimiento de las leyes y normas técnicas vigentes en el ámbito nacional e internacional.
8. Establecer enlaces con los entes oficiales nacionales para la planificación y apoyo en situaciones de emergencia.
9. Usar racionalmente la energía y los recursos naturales.

## **6.2. Políticas de Seguridad y Salud Laboral en el BCV:**

### **Política Institucional**

Las políticas institucionales referidas a la seguridad y salud laboral están orientadas al mejoramiento de las condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

En tal sentido, en materia de:

.

### **Seguridad y salud laboral**

1. Se adoptarán las medidas específicas para el mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo con el fin de prevenir los infortunios en el trabajo.

2. Se evaluará periódicamente las condiciones de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo para prevenir infortunios laborales asegurando la protección de los trabajadores y trabajadoras para mantener el nivel más elevado posible del bienestar psicosocial.
3. Se adoptarán las medidas de supervisión y control de gestión en el ámbito de salud y seguridad laboral.
4. Se proporcionará a los trabajadores y trabajadoras con discapacidad adecuadas condiciones y medio ambiente de trabajo que permitan el desarrollo pleno de las funciones que le sean asignadas.
5. Se promoverá la igualdad de oportunidades a los trabajadores y trabajadoras de la Institución en el ámbito laboral.
6. Se promoverá el desarrollo y adaptación de tecnologías, procesos y productos limpios y seguros alineados para el uso adecuado de la energía y los recursos naturales.
7. Se velará porque las empresas contratistas ofrezcan a sus trabajadores las mismas condiciones de seguridad y salud laboral que brinda el BCV, según lo establecido en la normativa vigente que rige la materia
8. Se contará con un plan de formación y entrenamiento en materia de seguridad y salud laboral que asegure que la información en este ámbito sea de conocimiento de todos los trabajadores y trabajadoras del Instituto.

9. Se fortalecerá la cultura de seguridad y salud integral de los trabajadores en materia de prevención y manejo eficiente de los riesgos inherentes a su puesto de trabajo.

### **Recreación, Utilización del tiempo libre, Descanso y Turismo Social**

1. Se promoverá una cultura en materia de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, a objeto de asegurar la salud integral de los trabajadores y trabajadoras, fortalecer la toma de conciencia y la comprensión sobre el uso de las oportunidades que el Instituto ofrece.
2. Se asegurarán los recursos para el manejo y desarrollo del Programa de Recreación, Utilización del tiempo libre, Descanso y Turismo Social del BCV.
3. Se proporcionarán las condiciones para la construcción o afiliación a centros de recreación para el desarrollo de programas en materia de recreación utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
4. Se asegurará la planificación de actividades deportivas, culturales, sociales y recreativas, y la prestación oportuna de servicios en la materia, que impacten directamente en la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras de los distintos centros de trabajo, guiadas por los mismos criterios y lineamientos, considerando las particularidades de cada área.
5. Se adoptarán las medidas de supervisión y control de gestión en materia de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
6. Se promoverá que las actividades de recreación y descanso dirigidas a los trabajadores y trabajadoras, sean provistas en instalaciones que

presenten las mejores condiciones de seguridad y salud apegadas al marco legal.

7. Se proveerán los recursos para permitir el disfrute del turismo social de los trabajadores y trabajadoras con menores ingresos, previo estudio de su condición socio-económica.
8. Se promoverá la participación activa de todos los trabajadores y trabajadoras en las actividades que se programen en materia de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
9. Se asegurará un programa permanente de información y divulgación en materia de recreación utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
10. Se fomentará la creación de espacios físicos y actividades destinadas al aprovechamiento de los trabajadores y las trabajadoras durante la jornada laboral.
11. Se promoverá la participación de los trabajadores y las trabajadoras en la definición de los programas, planes y actividades relacionadas con la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

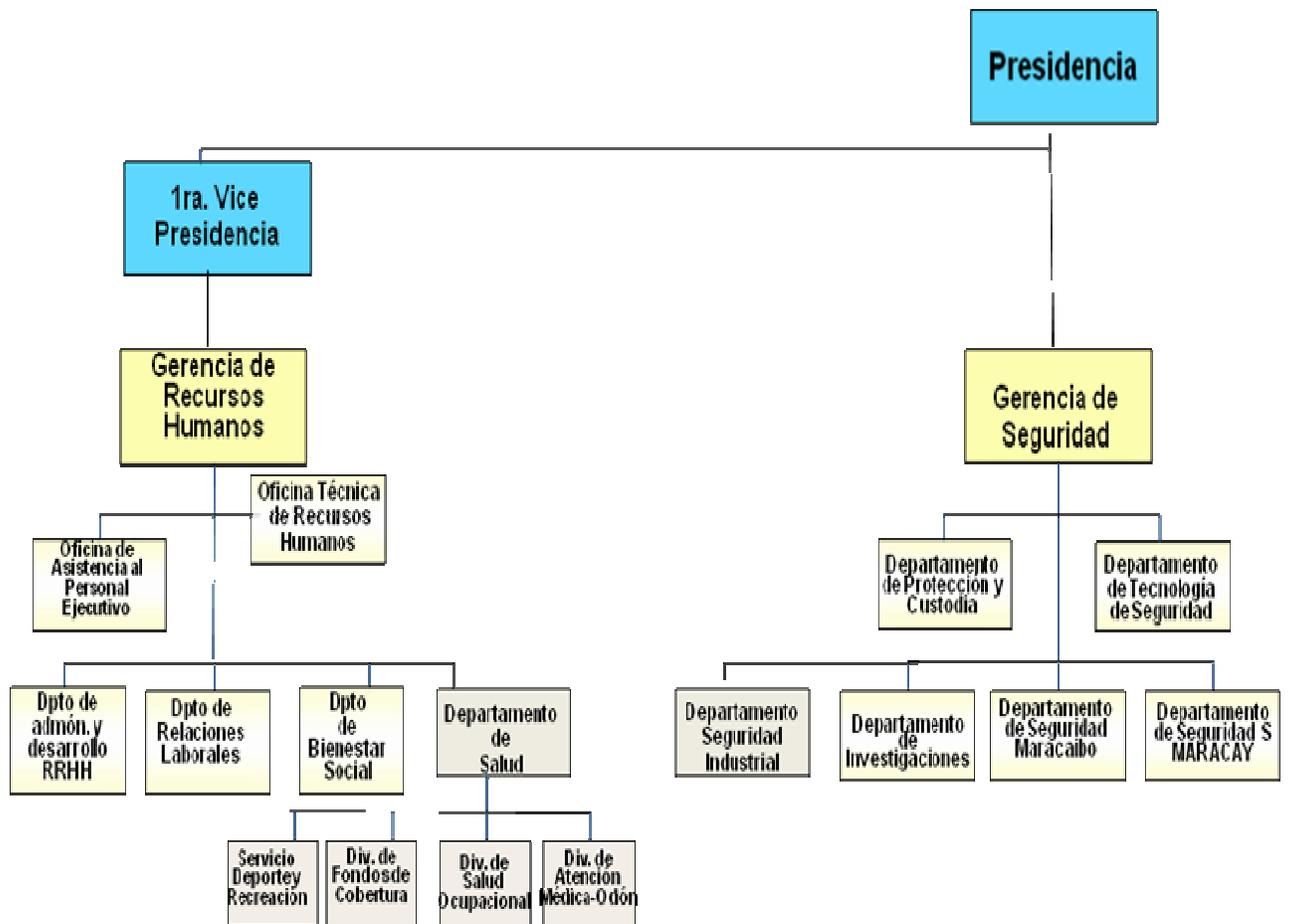
### **Política Administrativa**

1. La Gerencia de Recursos Humanos formulará el presupuesto de los programas institucionales de Seguridad y salud laboral, y de Recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo Social; así como el correspondiente al funcionamiento de los Comités de Seguridad y Salud Laboral, de la Sede del Instituto en Caracas y del Preescolar.

En lo que corresponde a los Comités que funcionan en la Gerencia General de la Casa de la Moneda y en la Gerencia de Subsele Maracaibo, estas unidades deberán realizar sus propias estimaciones presupuestarias.

2. Se dará prioridad a la asignación de recursos a aquellos esfuerzos e iniciativas vinculadas a la prestación de los servicios de seguridad y salud laboral; de este modo, se asegurará la dotación oportuna de equipos de protección personal de acuerdo a los riesgos inherentes al puesto de trabajo, así como la supervisión de su uso adecuado.

Figura 1:

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL**

Fuente: Uzcátegui (2009)

## CAPÍTULO III:

### MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Para la realización del diagnóstico en las áreas de Salud y Seguridad Industrial del Banco Central de Venezuela, se tomaron como referencia investigaciones bibliográficas y fuentes electrónicas relacionadas con la organización como sistema, sus diferentes enfoques, modelos teóricos de diagnóstico, diferentes tipos de estructuras organizativas generalmente aceptados y enfoques de cambio organizacional.

#### 1. Decisiones relativas al Diseño Organizacional::

Según Nadler y Tushman (1999:164-166), en general, la secuencia completa de actividades que abarca el diseño de las organizaciones puede dividirse en cuatro (4) etapas principales:

- **Análisis preliminar.** El primer paso del diseño estratégico es una evaluación de la organización en gran escala. El proceso se inicia con la recopilación y el análisis de los datos. Tres (3) tipos de información son prioritarios: la que se refiere a la estrategia y los objetivos estratégicos específicos, la que se relaciona con la manera en que la organización funcione en realidad: cómo fluye la información, quiénes y con qué rapidez requieren la información, y los obstáculos estructurales, sociales y tecnológicos en el procesamiento de la información; además de la identificación específica de los problemas actuales que el diseño tiene que corregir.

- **Diseño Estratégico.** La segunda etapa, se centra en los estratos superiores de la organización, con un énfasis especial en las funciones y las estructuras corporativas del grupo empresarial. Aborda los procesos que deben emplearse y quiénes deben participar en ellos, para tomar decisiones en el nivel más alto respecto a las estrategias, los mercados, las relaciones externas y las políticas internas.
- **Diseño Operativo.** El diseño estratégico configura profundamente la organización. Esto quiere decir un diseño operativo amplio, atención detallada a los flujos de trabajo, recursos, relaciones de subordinación, procesos de negocio y prácticas de recursos humanos necesarias para transformar el modelo de cuadros y líneas, en una organización que funcione completamente.
- **Implantación.** Aquí es donde se inicia la mayor parte de la labor más difícil. La implantación requiere una planeación cuidadosa, supervisión estrecha y dirección constante.

## 2. Planificación y Diseño de la Organización:

Se dice que el cambio ocurre cuando se hace o se deja de hacer algo, por lo que toda actividad organizacional es, en principio, cambio organizacional y en consecuencia, puede ser planificada para determinar los pasos que deben darse, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Desde este punto de vista, Villegas, J. M. (1991:22), plantea que la planificación de la organización no sólo se relaciona con los estados de transición que se producen en su contexto, sino que además se pueden estudiar mediante la aplicación del enfoque sistémico, en lo que se refiere al funcionamiento independiente de las partes para hacer efectivo el equilibrio funcional y el logro de los objetivos.

Se ha dicho que la planificación de la organización es una función cuya finalidad reside en facilitar el logro de los objetivos organizacionales, mediante el diseño de una estructura adecuada y el establecimiento de un régimen eficiente de funcionamiento general.

Según Villegas, J. M. (1991:23), la planificación de la organización tiene una especial connotación con el diseño de la estructura. El planeamiento proporciona los mecanismos necesarios para la coordinación del funcionamiento, previendo siempre los aspectos de relaciones, equilibrio funcional y adecuación a disposiciones estratégicas.

Es así como la planificación de la organización permite expresar funcionalmente las relaciones que se producen entre sus partes, convirtiéndose en la base normativa más importante para su articulación.

Debe entenderse, por lo tanto, que el proceso de planificación y diseño de la organización es un recurso para coordinar y dirigir, tanto desde el punto de vista estructural como funcional, confirmando así que el análisis de los procesos de jerarquía, ámbitos de control y flujo de la información, constituyen los elementos básicos en la formulación de estrategias sobre esta materia.

### **3. El Enfoque Contingente:**

El enfoque organizacional llamado situacional o contingente, se ha estado conformando con base a una serie de estudios empíricos realizados inicialmente por Joan Woodward (1965), quien en sus estudios enfocó la relación entre tecnología y estructura organizacional.

La estrategia con la cual las organizaciones responden al medio ambiente fue estudiada aproximadamente en 100 grandes empresas norteamericanas por Alfred Chandler (1962), quien señaló la relación entre

estrategia y estructura organizacional, sintetizada en su célebre afirmación “*la estructura sigue a la estrategia*”.

Chandler descubrió que la estrategia determina a la estructura (es decir, que esta segunda ha de adaptarse a la primera) y que cambios en el entorno de la empresa resultan en nuevas oportunidades estratégicas que, a su vez, requieren cambios en la estructura organizativa para su correcta y exitosa implantación.

Su estudio sobre la evolución organizativa en grandes compañías americanas reveló también, que si bien la estructura tendía a seguir a la estrategia, esto no ocurría hasta que problemas serios internos de desajuste, entre la nueva estrategia y la vieja estructura, lo provocaban.

De ahí que Chandler puntualizase su tesis con la conocida frase antes señalada, es decir, que la estructura de la empresa se ajusta a su estrategia una vez se le haya concedido el debido tiempo.

La experiencia de adaptación observada en las compañías estudiadas por este autor seguía la siguiente secuencia: 1º creación de una nueva estrategia, 2º resurgimiento de problemas administrativos, 3º reducción de la productividad y de los beneficios, 4º cambio a una nueva estructura, y 5º recuperación de la rentabilidad y mejora en la ejecución de la estrategia.

El diseño de la estructura debe responder a la estrategia. De no ser así, la organización operará de manera ineficiente, y puede poner en riesgo el logro de sus objetivos. El entorno condiciona las estrategias de una organización y estas últimas, a su vez, condicionan la estructura organizacional.

Una nueva estrategia genera modificaciones en la estructura organizacional y se debe reflejar en su cultura. Sin embargo, la estructura establece límites a la definición de estrategias, ya que la organización no puede adoptarlas sin tomar en cuenta los recursos de los cuales dispone. La estructura determina cómo se desagrega la estrategia.

#### **4. Modelos de Análisis de Diagnóstico:**

De acuerdo con Rodríguez M. Darío (2005), los criterios a través de los cuales el investigador configura el objeto observado, solo pueden tener alguna utilidad si se encuentran relacionados entre sí en forma sistemática. En alguna medida el consultor desarrolla una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos.

Las perspectivas que hace uso el analista o consultor le ayudan a estructurar significativamente la organización estudiada, construye una visión del funcionamiento de la organización. Si esta imagen es bien elaborada, explícita, consciente, precisa y coherente, puede convertirse en un modelo útil para el diagnóstico organizacional.

El modelo es una abstracción y está formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional.

Los modelos tratan de que se hagan notorias las eventuales fallas, sirviendo como guía para la comprensión y estudio de organizaciones. Eso sí, desde que se ha impuesto una comprensión de las organizaciones como sistemas, todos los modelos el análisis organizacional tienen una forma sistémica.

Para el desarrollo de gran parte del siguiente trabajo especial de grado se tomó en cuenta el modelo de seis cajas de Marvin Weisbord; debido a que ofrece variables que se adaptan a la realidad de los Departamentos de Salud y Seguridad Industrial del BCV, y evidencian la naturaleza de las relaciones que se viven en ella. A continuación se detallará de forma resumida el modelo.

## **5. Modelo de diagnóstico de Weisbord:**

El modelo de Marvin Weisbord, publicado en 1976, indica dónde y lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización. Considera el contexto organizacional como un sistema, en el que los elementos internos de la organización interactúan entre sí, y a la vez influyen y son influenciados por los factores externos.

Este modelo de diagnóstico consta de la relación existente entre seis (6) subsistemas, elementos o áreas críticas que son: propósitos u objetivos, estructura organizacional, recompensas, mecanismos de ayuda, relaciones humanas y liderazgo, que deben funcionar bien para que la organización tenga éxito,

A su vez pueden estar influenciados por el elemento externo del medio ambiente, que es dinámico y que cambia de manera rápida e impredecible y le presenta a la organización posibles dificultades u oportunidades para su operación, donde encontramos a los proveedores, clientes, usuarios, competencia, gobierno, aspectos culturales e influencias económicas. Audirac (2007:147).

Adicionalmente, señala que existen dos (2) premisas cruciales para entender las cajas del modelo: la primera premisa se refiere a los sistemas formales versus los informales de cada subsistema.

El sistema formal representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas; mientras que el sistema informal representa la forma en la cual suceden realmente las cosas. A mayor distancia o brecha que exista entre los sistemas formales e informales, menos efectiva será la organización.

La segunda premisa se refiere a la posición de la organización y el ambiente; es decir, la discrepancia entre la organización existente y la manera

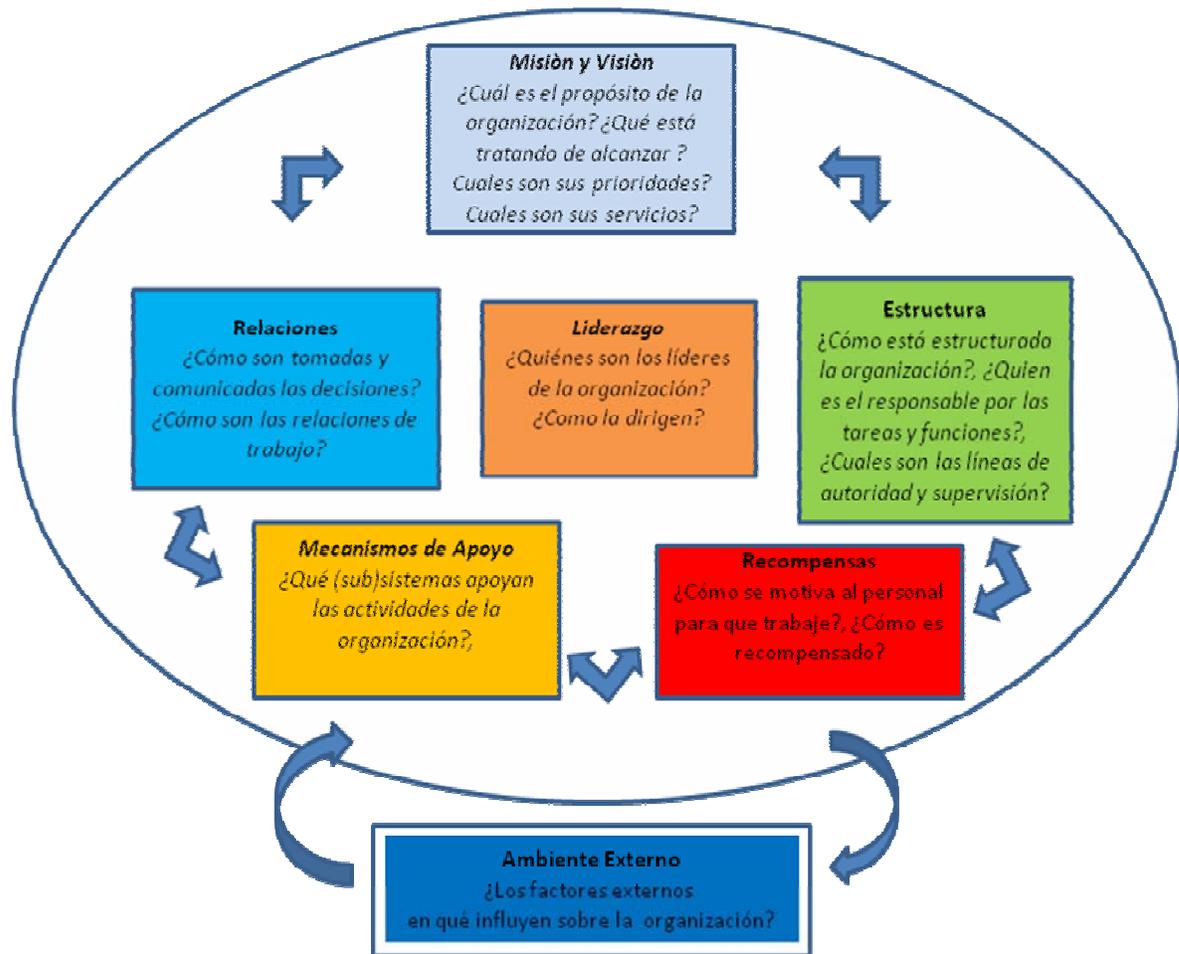
en que ésta debería funcionar para alcanzar las demandas externas o presiones por ejemplo de: clientes, gobierno, sindicatos, etc.

Pretende este modelo facilitar el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo. Se emplea este modelo como un mapa cognoscitivo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos.

Weisbord no posee una definición para cada una de las variables, sino que las desarrolla a través de las siguientes preguntas o planteamientos:

- **Propósito / Objetivos:** ¿Están de acuerdo los miembros de la organización en apoyar la misión y metas?, ¿En que negocio estamos?.
- **Estructura:** ¿Hay una alineación entre el propósito y la estructura de la organización?, ¿Como organizamos a las personas para hacer el trabajo?.
- **Relaciones:** ¿Qué tipo de relaciones existe entre los individuos y departamentos y entre individuos y la naturaleza de su trabajo? ¿Cuál es la calidad de esas relaciones? ¿Cuáles son los modelos de conflictos?
- **Recompensas:** ¿De manera formal cómo están organizadas las recompensas y cómo los miembros de la organización sienten que son recompensados o castigados? ¿Qué necesita la organización para adaptarse al ambiente?, ¿Existen incentivos para hacer lo que se requiere?.
- **Liderazgo:** ¿Los líderes definen propósitos? ¿Quien mantiene el sistema en equilibrio? ¿Cuál es el estilo de liderazgo?
- **Mecanismos de ayuda (Apoyo):** ¿Estos mecanismos ayudan o dificultan los logros de la organización?, ¿Tenemos los mecanismos de apoyo adecuados?.
- **Medioambiente:** ¿Qué elementos externos son necesarios tomar en cuenta?

Es de resaltar que Weisbord sitúa al Liderazgo en el centro del diagrama del modelo, ya que considera que la labor de un líder consiste en mantener el equilibrio entre las otras variables, para lo cual ha de estar atento para detectar cualquier señal que se presente en su organización, según Burke (1988).



**Figura 2: Modelo de las seis cajas de Weisbord.**

Este modelo permite tener una perspectiva de las variables que se deben tomar en cuenta para un análisis de la organización como sistema, y básicamente se enfoca en los problemas internos de la organización, a través de preguntas de diagnóstico, los cuales tienen que ver con la adaptabilidad entre “lo que es” y “lo que debe ser”.

## **6. Estructura:**

De acuerdo con Melinkoff, R. (1990:33), la estructura indica relación, disposición orgánica, organización, arreglo, estratificación jerárquica. La estructura denota la forma como se ordenan y se disponen entre sí las partes de un todo cualquiera, representa las relaciones internas de ese todo; la disposición de un sistema de partes en situación de interdependencia y cuya integración orgánica va a constituir un todo. La estructura revela las formas como debe construirse un objeto u organización.

### **6.1. Estructura Organizacional:**

Valpardo, Isabel (1997:145), afirma que la estructura es el instrumento o herramienta a través del cual puede la organización alcanza sus objetivos y, en consecuencia, responde a la configuración que la Dirección estime más pertinente, para lo cual para determinarla debe procederse según la lógica de un proceso.

No se puede separar el concepto de estructura del concepto de organización. Toda organización genera una estructura.

Las organizaciones se definen como combinaciones de recursos humanos y materiales disponibles para la consecución de un fin, en base a un esquema deliberado de dependencia entre los elementos que las constituyen.

Por tanto, para el logro de unos objetivos colectivos es absolutamente necesario disponer de un esquema de interrelaciones y dependencias que los garanticen Valpardo (1997:145).

La estructura de una organización está formada por relaciones relativamente estables y fijas entre puestos y grupos de trabajo. Su objetivo fundamental es influir en el comportamiento de personas y grupos de modo que el rendimiento de la organización sea eficaz. De esto se desprende que la estructura se define en función de los objetivos que persigue una empresa.

Richard Hall (1996:50), considera a la estructura organizacional como el arreglo de las partes de la organización, “... *las estructuras están cambiando continuamente según se ven influenciadas por las olas sucesivas de miembros, las interacciones entre los miembros y las presiones ambientales incesantes*”.

Un aspecto de la estructura es la centralización, la cual varía de forma similar a la formalización. Una alta centralización ocurre cuando se retiene el poder para la toma de decisiones en la cima o cerca de la parte superior de la organización. La complejidad, la formalización y la centralización varían dentro de una misma organización, son fenómenos multidimensionales.

Para Richard Hall (1996:53), estructura organizacional significa división del trabajo, a la gente se le dan diferentes tareas o puestos dentro de las organizaciones, las cuales tienen rangos o una jerarquía, las posiciones que ocupan la gente tienen reglas y reglamentos que especifican, en diferentes grados, cómo deben comportarse los que ocupan estas posiciones.

## **6.2. Elementos de la Estructura Organizacional:**

El concepto de estructura también implica una configuración de actividades que se caracteriza por ser perdurable y persistente, es decir, la estructura se caracteriza por su regularidad. Estas actividades constituyen lo que puede denominarse procesos organizacionales.

De acuerdo con autores como Gibson, Ivancevich y Donnelly (1997:528), son cuatro (4) las decisiones claves de la dirección de una organización que

definen su estructura. Estas se relacionan con la división de la mano de obra, la delegación de autoridad, la departamentalización de los puestos de trabajo y la determinación del número de personas a cargo de cada gestor (tamaño de las unidades o intervalo de control).

Estas decisiones se relacionan entre si y son interdependientes y su consecuencia son las diferentes estructuras que observamos en la realidad.

Dentro del esquema anterior, determinar las diferencias de estructura implica identificar ciertos atributos o dimensiones valorables en ella. Las dimensiones más utilizadas son la complejidad (el grado de especialización de los puestos de trabajo), la centralización (la cantidad de autoridad que conserva la alta dirección) y la formalización (la existencia de políticas, normas y procedimientos por escrito).

En este modelo descrito por Gibson y sus colaboradores, las organizaciones se clasifican en un espectro continuo que va desde organizaciones formalistas, clásicas, burocráticas, estructuradas y mecánicas a organizaciones informales, neoclásicas, no burocráticas y orgánicas, que son los distintos nombres con los que se les denomina.

### **6.3. Otros enfoques de estructura:**

Stephen Robbins dice que la organización, considerada como estructura organizacional, la define "*cómo se dividen; cómo se agrupan; y cómo se coordinan formalmente las tareas en los puestos de trabajo*", para ello es fundamental que la estructura organizacional se valga de seis (6) elementos.

Éstos elementos permiten planear el cómo disponer de los recursos humanos y materiales dentro de la estructura organizacional. Es así como partiendo de la idea de formar una empresa o industria (o en planes de reorganizar una ya constituida), se considera:

- La división de la mano de obra o del trabajo, la cual es el grado hasta el cual se han subdividido las tareas en puestos separados dentro de la organización.
- La departamentalización, es organizar la mano de obra en razón de la función, tarea, producto, clientela, entre otras, de una organización.
- La unidad de dirección y cadena de mando, es la línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el eslabón más bajo.
- El tramo de control, es la subordinación que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente (capacidad de escoger los objetivos apropiados y el interés por dirigir la atención hacia los aspectos internos de la organización, con el fin de asegurar la optimización en el uso de los recursos disponibles).
- La centralización y descentralización, es el grado de la toma de decisiones concentrado en un solo punto de la organización, ésta como la toma de decisiones delegada a empleados de nivel más bajo.

En la centralización del poder según Richard Hall (1996:72), el poder es un componente importante de todas las organizaciones, por lo general, la distribución del poder en las organizaciones se conceptúa como el grado de centralización, y en consecuencia la centralización es uno de los mejores métodos para resumir toda la idea de la estructura.

Según Mary Jo Hatch (1997), citado por Fernández V. (2004), sólo hay tres (3) dimensiones que integran la estructura organizacional con argumentos contingentes: la complejidad, la centralización y la formalización.

En un contexto más común la "*especialización del trabajo*", define para qué está apto cada persona dentro de la organización, colocándolo en el nivel y bajo la supervisión indicada, para que se sienta identificado con su labor.

La "*departamentalización*", es la sectorización de las actividades de la empresa según las funciones que esa misma especialización del trabajo

permite definir, creando estructuras pequeñas que al tener mayor flexibilidad de acción rindan respuestas satisfactorias.

La "*cadena de mando*" aparece como la secuencia de una jefatura mayor que toma directrices generales para la operatividad de la organización. Esta secuencia es importante porque permite empalmar los objetivos de la organización con los alcances de la producción, involucrando a cada miembro y comprometiéndolo con metas preestablecidas de rendimiento.

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1997:10), la estructura y los procesos son factores adicionales que influyen en el comportamiento organizacional. "*La estructura de la organización es la pauta formal que indica de qué forma las personas y los puestos de trabajo se agrupan en la misma. La estructura suele representarse gráficamente por medio de un organigrama. Los procesos son todas las actividades que dotan de vida al organigrama*".

### **Clima Organizacional:**

Está comprendido por los hábitos, practicas, normas, creencias, tradiciones, y actitudes que se convierten en características del ambiente o atmósfera en la cual se desenvuelve un grupo u organización. Su concepto viene de los aportes de Kurt Lewin (1951), quien percibió la importancia del impacto ambiental como determinante del patrón conductual de una persona.

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez por Gellerman en 1960. Sus orígenes teóricos no han estado claros del todo en las investigaciones. Se le ha llamado a este tema de diferentes formas: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. (Brunet, 2004:16).

Según Brunet, el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté consciente del papel y de la existencia de sus factores que lo componen. Es por ello que resulta difícil medirlo, ya que no se sabe con

exactitud si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

Brunet plantea que toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas. El comportamiento de los individuos en la organización depende de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y de los componentes de su organización.

Según Hall (1998), el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

La teoría de Clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Según Litwin y Stringer (citado por Brunet, 1999:182) el clima son *“los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”*

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

Las dimensiones están referidas a las características de la organización que se pretende medir a través un estudio de Clima Organizacional.

Las dimensiones son diversas, toda vez que dependen del tipo de organización, su contexto y de lo que la alta gerencia esté interesada en saber.

Sin embargo, es imprescindible enfocar el estudio en aquellas variables que más interesan y se ajustan a cada organización.

Algunos investigadores han definido las dimensiones que pueden ser objeto de estudio y en relación al número ideal de variables a investigar por estudio, éstos señalan que no deberían superarse las 10 dimensiones.

Litwin y Stringer (1968), señalan las siguientes dimensiones, las cuales serán tomadas como referencia en el desarrollo y cumplimiento del objetivo específico No.3 de esta investigación, a saber:

**Estructura:** Cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los empleados 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 desestructurado.

**Responsabilidad (empowerment):** Autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el propio 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 remuneración o retribución recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Relaciones o intimidad:** Relacionado con la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Likert (1961) señala que la dimensión **Procesos de comunicación:** Es la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa (formal e informal), así como la manera de ejercerlos.

## CAPÍTULO IV:

### MARCO METODOLÓGICO

Según Arias Fidas (1999:19), la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, su diseño, las técnicas y los procedimientos utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizó el estudio para responder al problema planteado.

#### 1. Tipo de Investigación:

De acuerdo con el problema planteado, referido al diagnóstico organizacional de los Departamentos de Salud y Seguridad Industrial en una Institución Pública, para la factibilidad de creación del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, que permita lograr una adecuada funcionalidad en el Instituto y en función de sus objetivos, se incorporó el tipo de investigación aplicada denominada evaluativa.

De acuerdo a G. Yáber y E. Valarino, (2007:43), es un proyecto de investigación evaluativa, porque tiene como propósito la determinación sistemática de la calidad de una organización, por lo tanto está asociada a la valoración, de tal forma de apreciar mayor o menor efectividad de un proceso, en cuanto al cumplimiento de los objetivos.

Según E. Suchman (citado en Correa, Puerta y Restrepo, 2002), la investigación evaluativa es un tipo especial de investigación aplicada cuya

meta, a diferencia de la investigación básica, no es el descubrimiento del conocimiento y donde se hace énfasis en la utilidad.

La investigación evaluativa debe proporcionar información para la planificación del programa o proyecto, su realización y su desarrollo, y asume también las particulares características de la investigación aplicada, que permite que las predicciones se conviertan en un resultado de la investigación. Las recomendaciones que se hacen en los informes evaluativos son, por otra parte, ejemplos de predicción.

Bajo este enfoque de investigación evaluativa se desarrolló el diagnóstico y análisis de la situación existente en la realidad objeto de estudio; en las áreas de Salud y Seguridad Industrial del Banco Central de Venezuela, con el fin de comprender y determinar las necesidades de la Institución.

En este estudio se identifican y relacionan las características y elementos de la estructura organizativa actual, por medio de técnicas específicas de recolección de la información como la observación, la aplicación de entrevistas semi-estructuradas, cuestionarios, análisis del contenido de documentos, registros y expedientes.

## **2. Diseño de Investigación:**

En el marco de la investigación aplicada planteada, el proyecto de la investigación se orientó hacia la incorporación de un diseño de investigación de campo, ya que según Fidias G. Arias (1999), permite observar, recolectar los datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos en su ambiente cotidiano, sin manipular o controlar variable alguna objeto de estudio, para luego analizar e interpretar los resultados de estas indagaciones.

El presente trabajo se adecúa a los propósitos de la investigación aplicada no experimental evaluativa, donde se ha definido un conjunto de variables, también es transversal o transaccional ex-post-facto.

Hernández, Fernández y Baptista (1994:193), plantean que la investigación es transversal o transaccional cuando recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único determinado. El propósito de este método es describir variables tal como se manifiestan y analizarlas tomando en cuenta su incidencia e interrelación en un momento dado.

En un diseño no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, quien observa fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1994:194), en la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables y no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

En este trabajo se estudió una situación ya existente, donde no se tiene el control de las variables ni se puede influir en la relación de las mismas; es decir, los funcionarios de las áreas de Salud y Seguridad Industrial del BCV, ya tendrían una percepción de los procesos y estructura organizacional actual y propuesta en sus áreas de trabajo, dicha situación no fue ni creada ni influenciada por el investigador.

### **3. Sistema de variables:**

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (1983:84), se denomina variable un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo. Es la relación causa - efecto que se da entre uno más fenómenos estudiados.

Las variables se definen como todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación, y viene dado por el hecho de que la variable varía, y esa variación se puede observar, medir y estudiar, las variables deben ser susceptibles de medición.

Las variables pueden ser definidas conceptual y operacionalmente. La definición conceptual es de índole teórica, mientras que la operacional da las bases de medición y la definición de los indicadores.

Seguidamente, en el cuadro 1 se muestran los objetivos específicos claves de esta investigación evaluativa y sus variables asociadas, con su definición conceptual y diseño operacional asociado:

**Cuadro 1:**  
**SISTEMA DE VARIABLES**

	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Dimensiones/Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Diseño Operacional</b>
1	Describir la situación actual de las áreas de Salud y Seguridad Industrial del BCV, según las variables del modelo de Weisbord	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Propósito</b></li> <li>■ <b>Estructura</b></li> <li>■ <b>Relaciones</b></li> <li>■ <b>Liderazgo</b></li> <li>■ <b>Recompensas</b></li> <li>■ <b>Mecanismos de apoyo</b></li> <li>■ <b>Ambiente externo</b></li> </ul>	Lo que se va a medir, controlar e investigar a través de las seis variables o subsistemas del modelo teórico de las seis cajas de Weisbord.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Observación directa</li> <li>■ Entrevistas semi-estructuradas.</li> <li>■ Análisis documental</li> <li>■ Aplicación del modelo teórico</li> <li>■ Diagramas FODA</li> <li>■ Matriz de identificación de problemas.</li> </ul>
2	Identificar las fortalezas y debilidades de la gestión actual, así como los objetivos de cambio y sus prioridades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Fortalezas y Debilidades</b></li> <li>■ <b>Objetivos de Cambio</b></li> </ul>	<p>Aspectos propios de la organización/persona y actos que la empresa/persona no hace bien o le falta hacer, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. y que le dan ventajas o desventajas frente a la competencia.</p> <p>Finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos de la variación de un estado o situación a otro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Observación directa</li> <li>■ Entrevistas semi-estructuradas.</li> <li>■ Análisis documental</li> <li>■ Diagramas FODA</li> <li>■ Matriz de identificación de problemas.</li> <li>■ Matriz de mejoras y objetivos de cambio.</li> </ul>
3	Determinar la percepción del personal de las áreas de salud y seguridad industrial, aplicando las variables: liderazgo, relaciones, recompensas, estructura y comunicación y responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Liderazgo</b></li> <li>■ <b>Relaciones</b></li> <li>■ <b>Recompensas</b></li> <li>■ <b>Estructura.</b></li> <li>■ <b>Comunicación</b></li> <li>■ <b>Responsabilidad</b></li> </ul>	Proceso mediante el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta la información sensorial, para crear una imagen significativa del mundo o ambiente donde está inmerso, creando el mapa cognoscitivo para visualizar la realidad de la organización de forma sistemática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cuestionario.</li> </ul>

### **3.1. Operacionalización de las variables del cuestionario:**

La operacionalización es el proceso a través del cual las variables teóricas se convierten en variables empíricas, que permiten evaluar su comportamiento en la práctica.

El propósito de la operacionalización es reducir niveles de abstracción de la variable hasta llegar a los indicadores o ítems, los cuales son los elementos que permiten medir el comportamiento de las variables.

Para poder operacionalizar una variable es necesario partir de la definición teórica elaborada, y de las dimensiones que se le han encontrado.

En caso de tratarse de una variable compleja, es necesario elaborar otra definición de las dimensiones, la cual hará referencia a sus indicadores o ítems, a los elementos que nos indican su valor de una manera práctica, esta medición de los indicadores nos dará una idea exacta del valor de la variable, según Sabino Carlos (1982:114).

Cuadro 2:

### Operacionalización de la variable y dimensiones e indicadores del cuestionario

OBJETIVO ESPECÍFICO No.3	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS DEL INSTRUMENTO
Determinar la percepción del personal de las áreas de salud y seguridad industrial.	<p><b>Responsabilidad</b></p> <p>Autonomía e iniciativa puestas de manifiesto en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo.</p>	AUTONOMIA	4, 11, 20
		INICIATIVA	8, 15, 23
	<p><b>Liderazgo</b></p> <p>El comportamiento ejecutivo provee la dirección y estimulación necesaria, para tomar acciones adecuadas. Es decir, la forma en que la Alta Dirección se comporta y actúa, su estilo cultural; permite alcanzar los objetivos de la organización, en colaboración con su personal.</p>	INFLUENCIA	24, 30
		ESTILO	25, 31
	<p><b>Relaciones</b></p> <p>Es evaluar las impresiones o percepciones actuales, expectativas y sentimientos que poseen las personas en las unidades de trabajo, las cuales afectan (recíprocamente) las relaciones con sus supervisores, otros compañeros o unidades de trabajo. Existencia de un ambiente de trabajo grato, que genera buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.</p>	AMBIENTE LABORAL	3, 9, 27, 32
		RELACIONES GRUPALES	10, 18, 28
	<p><b>Recompensas</b></p> <p>Mecanismos diseñados para facilitar el trabajo y que, principalmente, se manifiestan en el sistema de control y recompensa organizacional. Se refiere al estímulo y al apoyo que el empleado recibe de su superior.</p>	RECONOCIMIENTO	19, 26
		INCENTIVOS	13, 29
	<p><b>Comunicación</b></p> <p>Efectividad y fluidez de los mecanismos y canales formales e informales para dar y recibir información oportuna, en función de lo que es necesario hacer para el bien de la organización.</p>	INFORMACIÓN	7, 14, 21
		CANALES DE COMUNICACIÓN	2, 6, 22
	<p><b>Estructura</b></p> <p>Es la definición de las funciones y de las personas hacia áreas y niveles específicos de responsabilidad, autoridad de toma de decisiones, comunicación, relaciones, para poder implementar la misión y estrategia de la organización. Forma en que los supervisores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar. Políticas, normas, procedimientos y controles formales que guían las actividades en la organización.</p>	DEFINICIÓN DE TAREAS	1, 5, 16
		NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	12, 17

#### 4. Población y muestra:

La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación (Morles, 1994:17).

Por consiguiente, la población de este estudio está representada por todos los 72 funcionarios de las organizaciones objetos estudio: Departamentos de Salud (65) y Seguridad Industrial (7) del Banco Central de Venezuela.

**Cuadro 3. Población del Departamento de Salud**

Tipo de Personal	Población	%
Jefe de Departamento y	1	1,54
Adjunto	1	1,54
Jefes de División	3	4,62
Administrativo	58	89,22
Apoyo	2	3,08
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Uzcátegui (2009)

**Cuadro 4. Población del Dpto. de Seguridad Industrial**

Tipo de Personal	Población	%
Jefe de Departamento	1	14,28
Administrativo	5	71,43
Apoyo	1	14,29
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Uzcátegui (2009)

A los efectos, debido a que la población es finita y accesible al investigador, no se hizo necesario calcular una muestra, en todo caso esta es equivalente al tamaño del universo y se trabajó en su totalidad, con la finalidad de lograr resultados factibles de generalizar, dicha población está constituida por los setenta y dos (72) funcionarios de la nómina de ambos Departamentos ubicados en la Sede Principal Caracas.

## **5. Instrumentos de recolección de información y medición:**

Siguiendo a Balestrini M (2002:145), una vez delimitado el tipo de investigación, su diseño, la población o universo de estudio, se definieron las técnicas, métodos, instrumentos, y medios materiales de recolección de la información cualitativa y cuantitativa, los cuales se incorporaron a lo largo de todo el proceso de investigación, en función del problema y de la interrogante planteada, así como de los objetivos que se definieron.

Se aplicaron los instrumentos de recolección de información: entrevistas individuales y grupales y el cuestionario, a los 72 funcionarios de diferentes niveles y áreas de las unidades objeto del estudio (65 de salud y 7 de seguridad industrial).

Los pasos realizados en la recolección de los datos para el diagnóstico o estudio organizacional de las áreas de salud y seguridad industrial del BCV fueron los siguientes:

El primer paso requirió la colaboración y autorización de las Gerencias de Recursos Humanos y de Seguridad y del profesor guía y asesor Ricardo Petit, para realizar la investigación y obtener la información necesaria en las áreas de la organización en estudio, en la cual nos basamos para el diagnóstico en cuestión.

El segundo paso fue la revisión documental y bibliográfica basada en diversos autores que tratan el tema del diagnóstico organizacional, lo cual nos permitió definir las dimensiones y los indicadores que constituyen el instrumento aplicado en el estudio.

### **5.1. Observación directa:**

Esta técnica se utilizó de forma intensa hasta donde fue posible, en las áreas donde se desarrolló el trabajo de investigación, los Departamentos de Salud y Seguridad Industrial se encuentran alejados físicamente entre sí en pisos diferentes en las instalaciones del BCV.

El área física de las unidades que constituyen el Dpto. de Salud, se evidenció en los recorridos realizados que son adecuadas y bien distribuidas, en el piso 5 de la torre Financiera del BCV están: la División de Atención Médica-Odontológica o el Servicio Médico como es bien conocido en el argot de los trabajadores.

El Servicio Médico está compuesto por el área de atención con tres consultorios médicos con los implementos básicos de diagnóstico, un estar de enfermería y dos cubículos con equipos especializados de emergencia. Asimismo tiene este Servicio tres cubículos o consultorios odontológicos equipados.

Cuenta el Servicio Médico con un área de archivo de historias clínicas, un área de insumos y material médico-odontológico, un área del (de la) recepcionista y una amplia área de espera con 16 sillas o butacas para los pacientes.

La División de Salud Ocupacional tiene dos consultorios equipados, atendidos por un solo médico. Esta Unidad cuenta con un Laboratorio de Salud

o Gimnasio, el cual está ubicado en sótano 2 del área de la Manzana Norte perteneciente al complejo de instalaciones del BCV en la Sede Principal Caracas.

Se evidenció que el gimnasio está equipado, con lo necesario para las actividades de acondicionamiento físico: (20 trotadoras, 4 equipos de multifuerza, etc.), estas instalaciones son atendidas por dos profesores de educación física en los dos turnos desde las 7:00 am hasta las 7:00 pm.

Al momento de realizar el recorrido de las áreas del Servicio Médico en el piso 5, en tres días diferentes, se constató la presencia de un solo médico, dos odontólogos, una enfermera de turno, un archivista de historias médicas y un recepcionista. Es de hacer notar que son dos turnos de labores, el de horas de la mañana desde las 7:00 am a 1:00 pm y el de la tarde desde la 1:00 pm hasta las 7:00 pm.

En los recorridos de visitas al Departamento de Seguridad Industrial, se observó un área física muy limitada, un cubículo amplio del Jefe del Departamento, un área secretarial y los archivadores, tres cubículos con escritorios para tres personas, un espacio dedicado a cursos de formación, con capacidad de 12 pupitres, un área cerrada del depósito de resguardo de materiales y equipos de incendio y emergencias, asimismo una sala de reuniones con capacidad para ocho personas.

En todas estas áreas visitadas y recorridas se pudo observar las conductas organizacionales de los funcionarios que laboraban así como el funcionamiento y comportamiento de los diferentes grupos.

A partir del análisis de la información recabada, se sostuvieron pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas, para complementarla o afinarla.

## **5.2. Entrevistas:**

Se hicieron entrevistas personales semi-estructuradas, con base en una guía de preguntas elaborada con anticipación, tomando en cuenta las variables definidas según el modelo de diagnóstico de Weisbord.

La entrevista consistió básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales, esta última fue una variante similar al focus group, donde se dio un acercamiento directo y cualitativo de la investigación, pero conducida la entrevista de una manera semi-estructurada por el consultor, ante un grupo de enfoque pequeño de funcionarios, tanto en las áreas de Salud como de Seguridad Industrial del BCV.

El propósito de utilizar grupos de enfoque, fue obtener conocimientos profundos sobre los temas de los procesos actuales, escuchando a un grupo de funcionarios de dichas áreas, quienes desarrollaron, en las sesiones realizadas, sus formas de trabajo actuales con la filosofía de procesos.

Este medio nos brindó información más completa y precisa sobre los procesos de las áreas en estudio, puesto que al tener contacto con los entrevistados, además de obtener respuestas de la situación actual de dichos procesos, se percibían actitudes y recibían comentarios que permitieron corroborar aspectos destacados en la observación.

La guía de preguntas de las entrevistas semi-estructuradas (Anexo C), operó a manera de marco de trabajo, ya que, al término de la misma, se pudo verificar la obtención de la información requerida.

Se clasificó la información obtenida, diferenciando la situación real de la relativa a sugerencias para mejorarla.

Para complementar la información cualitativa del diagnóstico, producto de la observación y de las entrevistas, se generó el diagrama o matriz FODA, por presentar condiciones de adaptabilidad en cuanto a los factores que influyen dentro y fuera de la organización.

El FODA es conocido como matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, que identifican factores que presentan características de tipo exógenas (amenazas y oportunidades), como endógenas o internos (fortalezas y debilidades) que son relevantes para un diagnóstico objetivo de la organización.

El diagrama FODA permitió detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de cada una de las organizaciones objeto de nuestra investigación.

Los cuatro (4) componentes de la matriz o diagrama, se dividieron en los aspectos de índole interno que corresponden a las fortalezas y las debilidades al interior de la organización de las áreas de Salud y Seguridad Industrial, y los aspectos externos, del entorno, o del medio en el que se desenvuelven cada una de estas organizaciones. Estos últimos se refieren a las oportunidades y las amenazas.

Es de hacer notar que el levantamiento de esta información se hizo en sesiones grupales tipo focus group, con los funcionarios expertos de cada organización, quienes fueron designados por los jefes de Departamentos de Salud y Seguridad Industrial.

### **5.3. Cuestionario:**

Definido el objetivo del cuestionario y delimitadas las variables o dimensiones del estudio, en función de la problemática general y específica que contiene la naturaleza de los datos a obtener, y atendiendo a los propósitos u

objetivo específico No.3 de la investigación, se procedió a diseñar el instrumento.

El cuestionario estuvo orientado a medir las seis (6) dimensiones que determinarían la percepción de los funcionarios que laboran en las unidades en estudio, de las cuales cuatro (4) se tomaron de referencia del modelo sistémico de Weisbord y de las dimensiones de clima organizacional de Litwin y Stringer, a saber: Estructura, Relaciones, Liderazgo, Recompensas, mientras que las variables Responsabilidad y Comunicación se tomaron de Lickert y Litwin y Stringer, respectivamente.

Las seis (6) dimensiones del cuestionario a su vez se discriminaron cada una en dos indicadores, que sirvieron de referencia para la construcción de 32 ítems o afirmaciones cerradas, permitiendo recoger y describir hechos de las organizaciones en estudio, mediante la percepción del individuo.

Una vez obtenidos los indicadores para el objetivo específico No.3 de la investigación aplicada, se estructuró el diseño del instrumento de recolección de datos, con el fin de extraer la información requerida.

Este cuestionario se adecuó a las características propias de las dos organizaciones, cubrió en gran parte los aspectos de la situación de trabajo relacionados con las dimensiones, indicadores y sus ítems asociados según el modelo utilizado, los cuales se consideraron claves para hacer una diagnóstico integral

Abarcó los aspectos de la situación de trabajo considerados en el tercer objetivo específico de esta investigación, referido a conocer la percepción del personal de ambas áreas, respecto a cada una de las dimensiones mencionadas en el cuadro 2.

Se aseguró que las dimensiones estuvieran acorde a las necesidades detectadas en la realidad organizacional de las unidades del BCV objeto del estudio, y a las características de sus miembros integrantes, y de esta manera

se garantizó que la percepción de los indicadores e ítems considerados se delimitarán de una manera precisa y efectiva.

El diseño estructural del instrumento fue realizado mediante el método de la escala de Lickert, consistiendo en un conjunto de ítems presentados en forma de proposiciones, ante las cuales se solicita opinión a los sujetos encuestados (Hernández, 1998).

Según Briones (1998:166), “La escala de Lickert está especialmente destinada a medir actitudes, es decir, predisposiciones individuales a actuar de cierta manera en contextos sociales específicos o bien a actuar a favor o en contra de personas, organizaciones, objetos etc....”

Para la elaboración de la escala Lickert, se procedió a redactar una serie de afirmaciones según la operacionalización de las dimensiones (Cuadro 2).

Estas afirmaciones fueron sometidas a revisiones, análisis y juicio crítico para determinar su posibilidad de inclusión en el cuestionario, con esta información generada del análisis resultante se confeccionó la guía del cuestionario que se utilizó para el diseño y redacción definitiva.

Posteriormente se determinó la cantidad de ítems que conformarían el cuestionario y el orden correlativo en que estarían dispuestos. Se procuró que el instrumento fuera lo mas breve posible, y que los ítems no estuvieran relacionados y así evitar influir en las posibles respuestas de los encuestados.

Estos ítems o indicadores se desarrollaron partiendo del análisis conceptual de cada variable y dimensión, atendiendo al hecho que su formulación se correspondió con la amplitud del concepto, es decir, que abarcó la obtención de respuestas que midieron exactamente los aspectos que lo definen.

A cada uno de los planteamientos se le incorporó un código, que en este caso fue un dígito, en cada una de las posibles alternativas de respuestas

incluidas en el cuestionario. Esta codificación del instrumento facilitó el manejo de los datos y su posterior tabulación, presentación y análisis.

Cada afirmación tuvo cuatro posibilidades de respuesta u opinión, de acuerdo con una escala tipo Likert, con el objeto de evitar que los funcionarios encuestados respondieran de manera ambigua, es decir, se descartó el término medio. Las alternativas de respuesta establecidas son las siguientes:

1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: De acuerdo, 4: Totalmente de acuerdo.

Para que la aplicación del cuestionario haya tenido éxito, fue esencial una planeación cuidadosa de su implantación, definiendo las dimensiones e indicadores objeto de estudio, se comunicó a los jefes de Departamento, quienes a su vez lo hicieron a los líderes los representantes de los diversos grupos involucrados, principalmente supervisores.

El personal de las dos unidades lo aceptó positivamente, ya que todos los niveles de personal de sus organizaciones participaron en diversas sesiones grupales en el desarrollo de los temas del cuestionario.

Las condiciones en las que se administró el cuestionario, fueron de importancia vital para el éxito de su aplicación y para el estado de ánimo de los participantes.

El cuestionario fue auto-administrado en forma anónima, entre la toda la población de los grupos de funcionarios de las áreas de Salud y Seguridad Industrial, se entregó en primera instancia a los supervisores y luego a los supervisados de las referidas áreas, para que consignarán por sí mismos las respuestas requeridas.

El personal supervisorio de las diferentes áreas, prestó colaboración y estuvo orientado a entender el propósito del mismo. De igual manera, se les solicitó leer y comprender las instrucciones generales para el llenado del instrumento o cuestionario.

### **5.3.1 Validez y Confiabilidad del cuestionario:**

La validez de contenido del cuestionario utilizado para la recolección de la información del objetivo específico No.3, se hizo aplicando el método de validación de expertos, en este proceso participaron los profesores y asesores Oscar Jiménez, Ricardo Petit , así como también y alumnos del curso de Consultoría Aplicada II.

La confiabilidad del instrumento, se comprobó mediante la aplicación de una prueba piloto a un grupo de siete (7) funcionarios, el jefe del Departamento de Salud y seis funcionarios de su área seleccionados al azar de la población a analizar, este grupo representó aproximadamente el 10% de la población en estudio, del cual se obtuvo el resultado esperado, en cuanto a su posterior análisis.

Al aplicar esta prueba se constató que la terminología, léxico o vocabulario utilizado en el instrumento fue comprendido de forma clara e inteligible por los encuestados.

Los resultados de esta prueba piloto mostraron coherencia con los resultados obtenidos por la muestra escogida, confirmando de esta forma la garantía para el éxito de la aplicación del instrumento o cuestionario.

## **6. Procedimiento de análisis de datos:**

En este punto según Arias Fidias (1999:25), se describen las distintas operaciones a las que fueron sometidos los datos obtenidos: clasificación, registro y tabulación y codificación.

En lo referente al análisis, se definieron las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis), o estadísticas (descriptivas), que fueron empleadas para descifrar lo revelado por los datos recogidos.

Al momento de analizar la información obtenida se realizó una codificación y tabulación representada por medio de barras y tortas.

En la tabulación de los resultados divididos por unidades y secciones que conforman las dos (2) áreas objeto del estudio, se realizaron las comparaciones entre las unidades de la organización de los Departamentos de Salud y Seguridad Industrial. .

El procedimiento antes esbozado para realizar el diagnóstico organizacional con el cuestionario, es válido igualmente para las entrevistas semi-estructuradas y los diagramas FODA, donde el proceso se convirtió en reuniones de mesa redonda tipo focus group, con los funcionarios expertos en el funcionamiento de los diferentes procesos de las áreas en estudio, donde se procedió a identificar los cuatro (4) componentes de la matriz o diagrama y el correspondiente ordenamiento de sus temas componentes.

En el diseño del diagrama FODA se identificaron aspectos claves como la estructura organizacional, las políticas de la organización, lineamientos, factores ambientales, logística, entre otros temas.

La obtención de los objetivos trazados en la investigación desarrollada se hizo de la siguiente forma:

### **Objetivo de investigación No.1 Diagnóstico de la situación actual:**

Para lograr el objetivo específico No. 1 “Describir la situación actual de los Departamentos de Salud y Seguridad Industrial del Banco Central de Venezuela, según las variables del modelo de Weisbord: propósito, estructura,

relaciones, liderazgo, mecanismos de apoyo, recompensas y ambiente externo.”, por las características de la investigación planteada, además del conjunto de técnicas ya mencionadas inicialmente en esta fase del procedimiento, se incluyó la aplicación del diagrama FODA (Cuadros 6 y 7) y la aplicación del modelo de diagnóstico de Weisbord (Figuras 3 y 4).

Se introdujeron otras técnicas para el diagnóstico organizacional de la situación actual, derivadas de la recolección y análisis de información del diagrama FODA y las entrevistas semi - estructuradas a saber: Elaboración del diagrama síntesis de identificación de las situaciones problemáticas halladas, donde se identificaron las causas y prelación del problema, su impacto sobre los resultados, la urgencia de la solución y jerarquía de importancia. (Cuadro 8).

Esta información relacionada con la problemática permite mostrar en un sólo diagrama, donde se refleja la información correspondiente, la cual se obtuvo en sesiones grupales con funcionarios expertos.

Utilizando las técnicas de triangulación de información y análisis de contenido de informes técnicos, a partir del análisis de las entrevistas y observaciones realizadas, así como del cuestionario efectuado, posibilita identificar problemas u oportunidades de mejora en las dos áreas objeto de estudio. (Ver cuadro 8).

En este mismo diagrama se identifican las causas que originan las situaciones problemáticas y su respectiva prelación, colocando los problemas más relevantes en primera instancia. También está reflejado el impacto del problema sobre los resultados, su urgencia en la solución y la jerarquía de importancia asociada.

**Objetivo de investigación No.2 Identificar las fortalezas y debilidades, objetivos de cambio y sus prioridades:**

Para la consecución del objetivo específico No. 2 "*Identificar las fortalezas, debilidades de la gestión actual de los Departamentos de Salud y Seguridad Industrial, así como los objetivos de cambio y sus prioridades*", se tomó en cuenta la información de la situación actual de la organización levantada en el objetivo específico No.1, concretamente la información de las fortalezas y debilidades reflejadas en los diagramas FODA, (Cuadros 6 y 7) la información recabada de las entrevistas, y las observaciones realizadas.

A los problemas identificados se les asoció la oportunidad de mejora o el cambio deseado, a partir de ellos se determinó cuales son los objetivos de cambio que permitan resolver las situaciones problemáticas y su correspondiente orden de atención o solución (Cuadro 9).

**Objetivo de investigación No.3 Determinar la percepción del personal:**

Para obtener el objetivo específico No. 3 "*Determinar la percepción del personal de las áreas de salud y seguridad industrial,...*", el cuestionario aplicado permitió medir los efectos percibidos por los funcionarios de la organización en su ambiente laboral, con relación a las variables: Liderazgo, Relaciones, Recompensas, Estructura, Comunicación y Responsabilidad, manifestados de la forma en que la organización interactúa con sus miembros.

## **CAPÍTULO V:**

### **PRESENTACION DE RESULTADOS**

#### **ENTREVISTAS:**

Producto de las entrevistas semi-estructuradas dirigidas al personal de las áreas en estudio, y siguiendo la guía de preguntas de las variables del modelo de diagnóstico de Weisbord (Anexo C), tanto en las entrevistas individuales como en las grupales y la obtención de información a través de los diagramas FODA (Cuadros 6 y 7), y síntesis de identificación de problemas, se obtuvo la siguiente información (Cuadro 8):

- Saturación de los procesos actuales, debido al impacto por la dinámica y exigencias del entorno, lo que conlleva a la diversificación de los servicios ofrecidos, por el incremento de la demanda de los usuarios, y se han efectuado cambios inmediatos para dar cumplimiento a lo exigido por la Lopcymat y su reglamento, cuya implantación de medidas se realizó en el BCV de manera poco sistemática y ha ocasionado demoras en los servicios prestados.
- Carencia de un sistema de información automatizado para el área de Seguridad Industrial, mientras que el área de Salud tiene un sistema de información limitado y amerita mantenimiento.
- Déficit de personal en las áreas de Salud y Seguridad Industrial, lo cual impide procesar oportunamente el alto volumen de rutinas administrativas para cubrir los servicios y brindar respuesta oportuna a los usuarios

Dentro de los aspectos internos de las dos áreas objeto de la investigación, la identificación de sus fortalezas actuales condujo a establecer aquellos recursos, habilidades y actitudes más positivas que ambas tienen para lograr sus objetivos.

Entre las **fortalezas** más significativas identificadas en su situación actual están las siguientes:

- Personal con conocimiento del funcionamiento de los procesos y dispuesto a la mejora de los mismos.
- Se cuenta con los recursos económicos y financieros previstos en el presupuesto.
- Personal comprometido con la misión y visión del BCV.

Entre las **debilidades** evidenciadas están:

- Déficit de recursos humanos para cubrir los servicios y brindar respuesta oportuna.
- Carencia de la integración del sistema de información para la planificación y control de la gestión (presupuesto de los fondos).
- Ambiente laboral de insatisfacción en algunas de las personas que laboran en la unidad.

En la revisión de los aspectos externos de las áreas estudiadas, se encuentran la influencia de los factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos del entorno y el país, en donde las oportunidades y amenazas, son

los elementos o factores que se podrían aprovechar para hacer posible el logro de sus objetivos.

Dentro de las **oportunidades** encontradas:

- Muy buena voluntad y disposición por parte de la Gerencia de Recursos Humanos y la alta Administración, para la disminuir los tiempos de respuesta de los servicios prestados a los usuarios internos y proveedores (Servicios de salud). Al igual que fortalecer los servicios internos para adaptarlo a las nuevas necesidades de los usuarios.
- El plan de salud cuenta con un potencial de negociación, por que representa una oportunidad para lograr favorables acuerdos de servicio con los proveedores de salud.
- Establecimiento de una campaña educativa a los usuarios del plan de salud podría optimizar sus servicios.

Entre las **amenazas** más importantes se encuentran las siguientes:

- Insatisfacción de los usuarios internos y proveedores, pudiendo esto afectar la suspensión del servicio médico odontológico por parte de los proveedores.
- Crecimiento de los afiliados con respecto a la capacidad de respuesta (usuarios iniciales 3000, usuarios actuales 15000). El área de Salud cuenta con menos personal de lo establecido en la plantilla y lo requerido por la alta demanda de usuarios y servicios.
- Posibilidades de tercerizar el servicio de salud, si no se toman las acciones para mejorar la gestión.

## CUESTIONARIO:

A continuación se presentan los resultados cuantitativos del cuestionario aplicado a la población de 72 funcionarios de los Departamentos de Salud y Seguridad Industrial del BCV, cuyo propósito fue determinar su percepción en relación a las variables: Relaciones, Recompensas, Liderazgo, Estructura, Comunicación y Responsabilidad.

El cuestionario se aplicó de manera auto-administrada entre los diferentes cargos que se desenvuelven en ambas áreas, para obtener una visión objetiva y clara de cada uno de los procesos que se desarrollan en esas unidades.

A continuación se muestran los resultados generales obtenidos

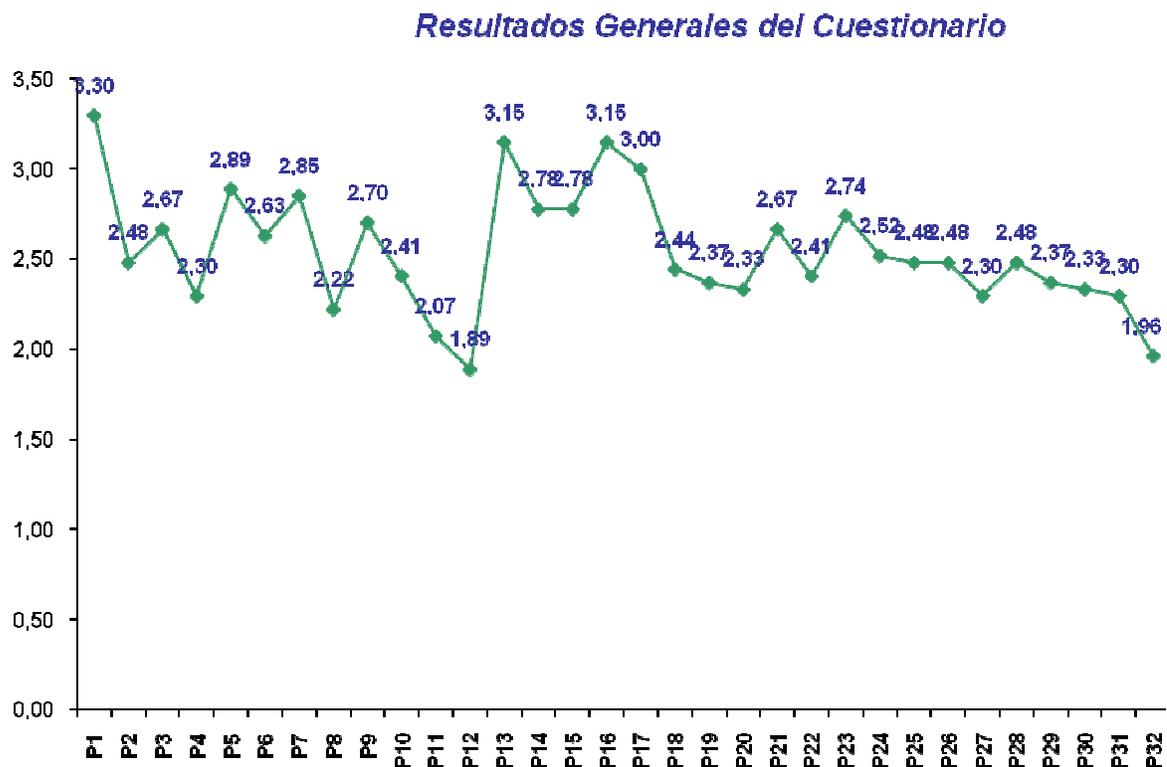
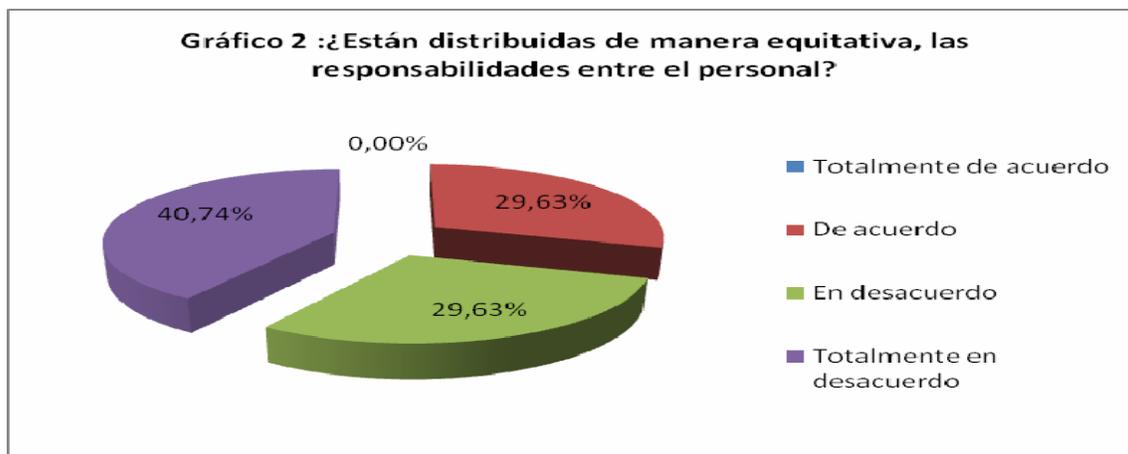
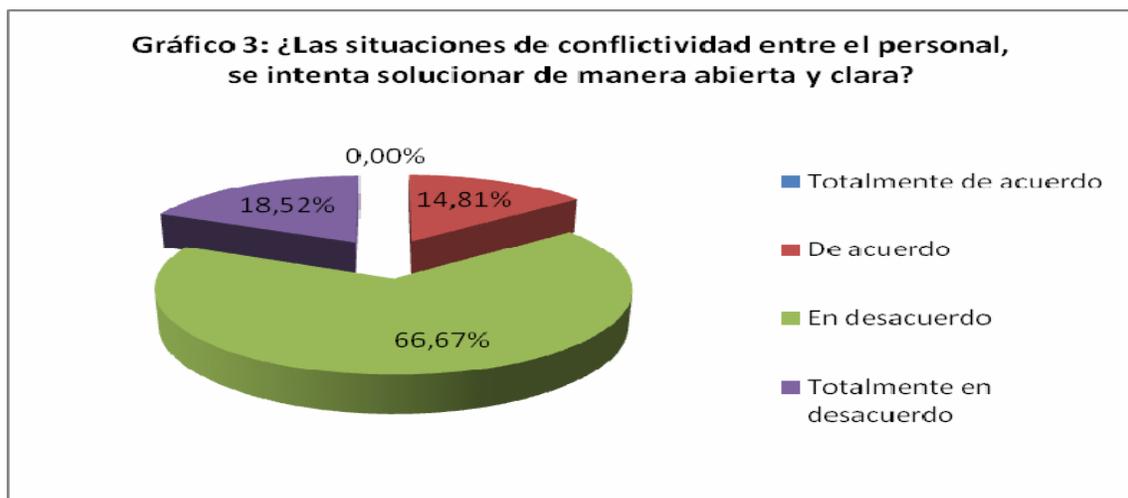


Gráfico 1: Resultados generales del cuestionario.

De los ítems evaluados, se observa que el valor más bajo del resultado del cuestionario se obtuvo en la pregunta No.12 (“Están distribuidas de manera equitativa, las responsabilidades entre el personal”), con un promedio de 1,89 puntos, el cual está representado por un 40,74 % de la población que está totalmente en desacuerdo con esa afirmación, seguidos por un 29,63 % que está en desacuerdo.

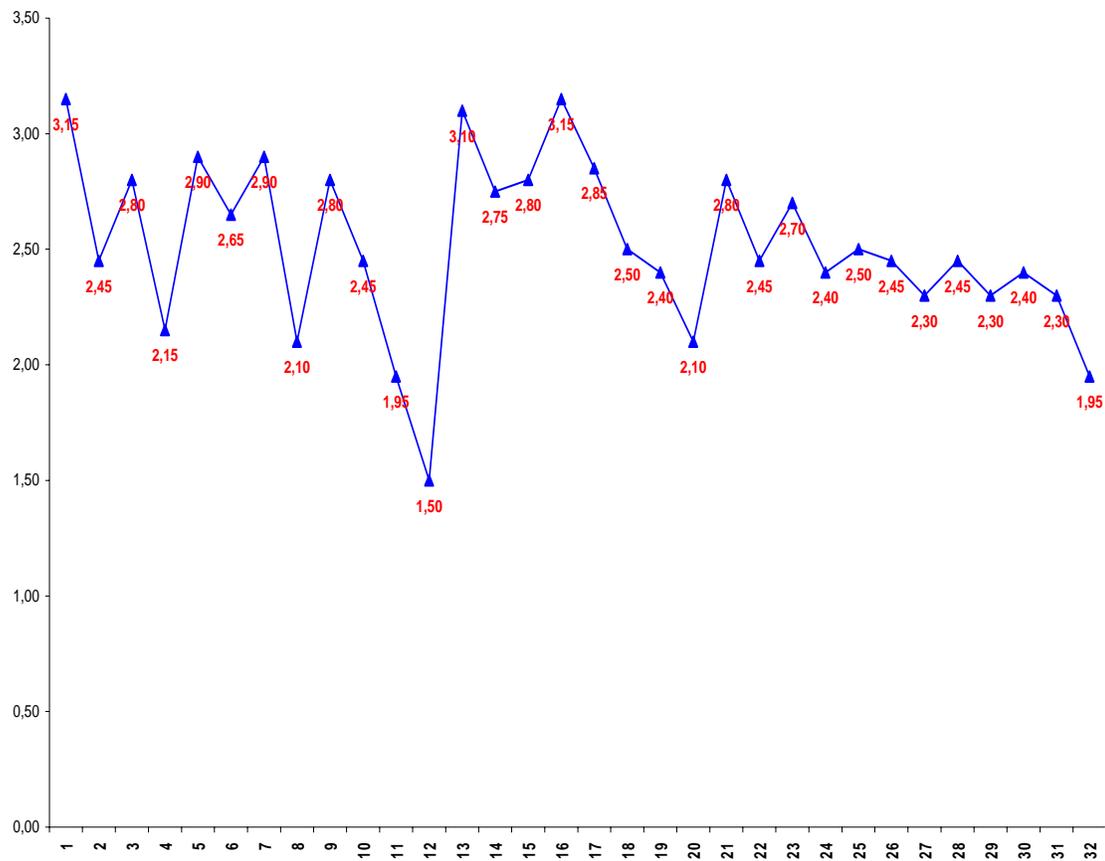


En segundo lugar, se nota que la pregunta No. 32 (“Las situaciones de conflictividad entre el personal, se intenta solucionar de manera abierta y clara”), con un promedio de 1,96 puntos, con un 66,67 % de la población que están en desacuerdo con esta afirmación, seguido por un 18,52 % quienes indican estar totalmente en desacuerdo.



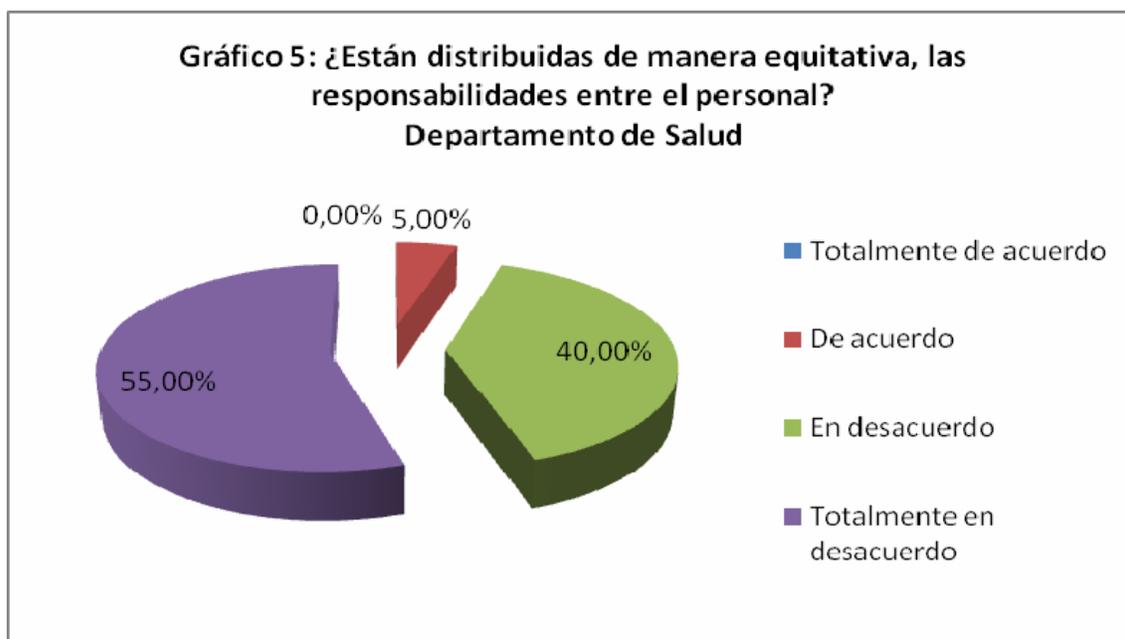
De manera individual, se tiene que los resultados para el Departamento de Salud son los que se indican a continuación:

*Evaluación del Departamento de Salud*

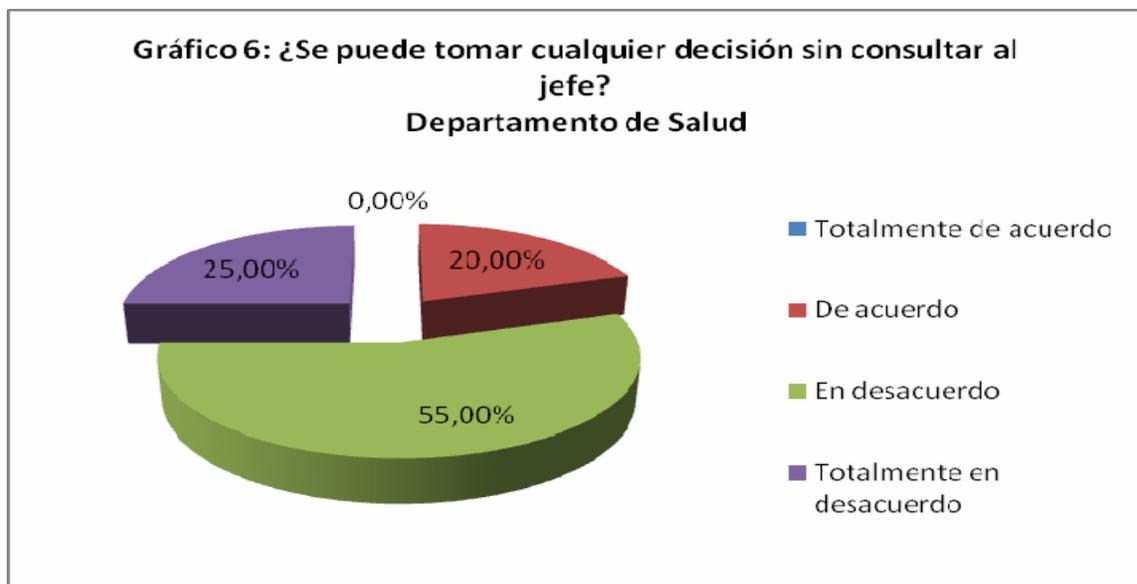


**Gráfico 4: Resultados del cuestionario aplicado en el Departamento de Salud.**

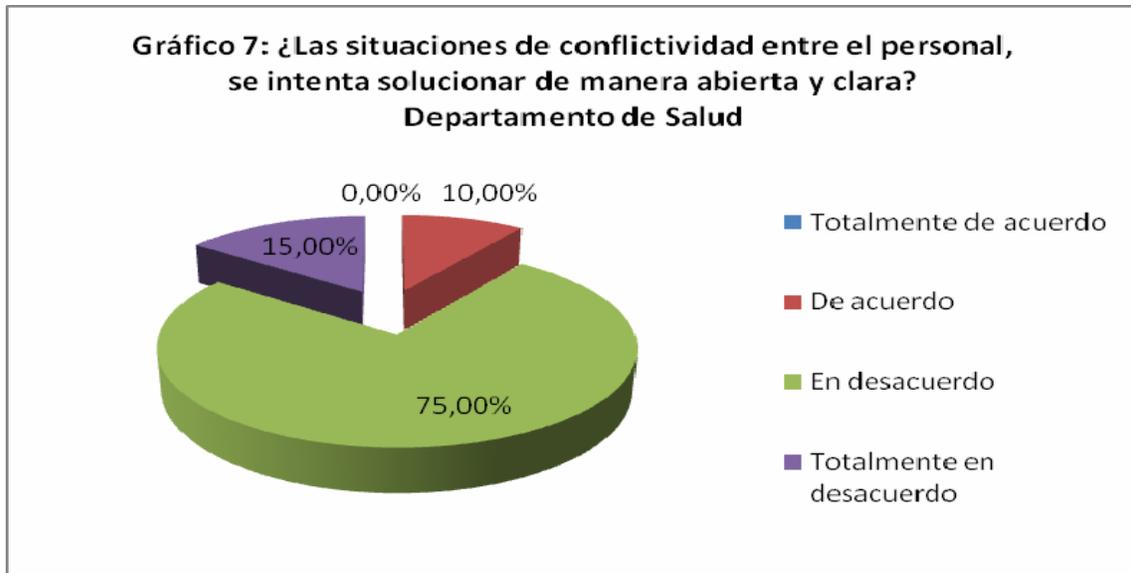
Dentro de los ítems evaluados, se constata que el valor más bajo del cuestionario se obtuvo en la pregunta No.12 (“Están distribuidas de manera equitativas, las responsabilidades entre el personal” Gráfico 5), con un promedio de 1,50 puntos, el cual está representado por un 55,00 % de la población que está totalmente en desacuerdo con esa afirmación, seguido por un 40,00 % quienes están en desacuerdo.



En segundo lugar, se observa que la pregunta Nos.11 (“Se puede tomar cualquier decisión sin consultar al jefe” con un promedio de 1,95 puntos, el cual está representado por un 55,00 % de la población que están totalmente en desacuerdo con dicha afirmación, seguidos por un 25,00 % quienes indican estar en desacuerdo.



Mientras que en la pregunta No.32 “Las situaciones de conflictividad entre el personal, se intenta solucionar de manera abierta y clara”) Gráfico 7, se encuentra representado por un 75,00 % que están en desacuerdo con esta afirmación, seguidos por un 15,00 % que están totalmente en desacuerdo.



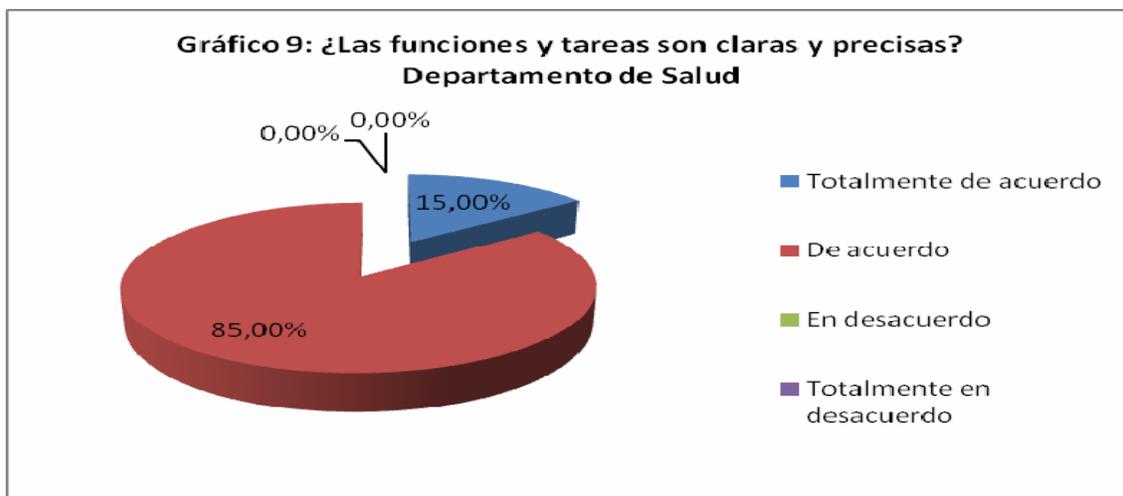
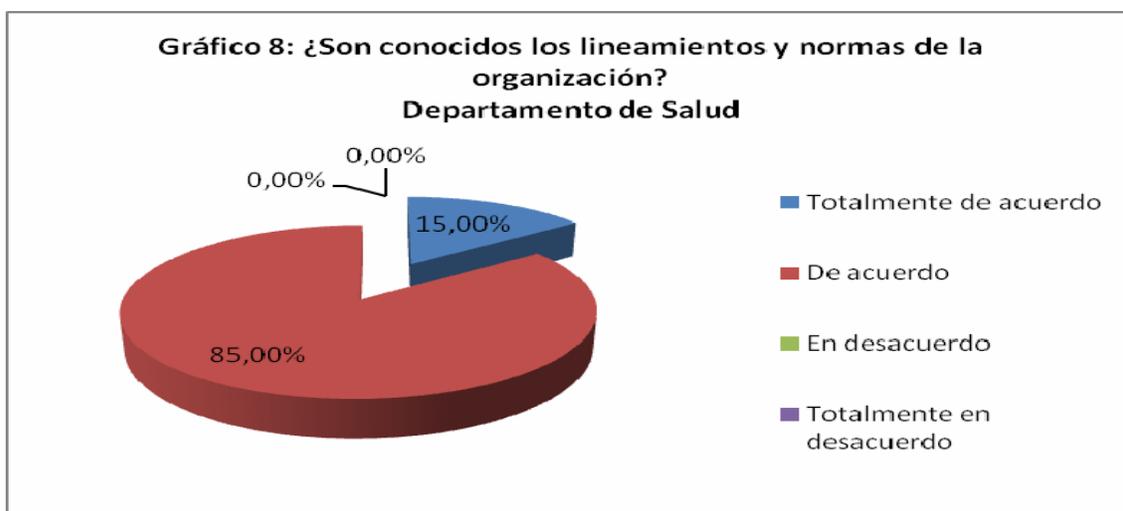
La primera afirmación refuerza las necesidades presentadas en la entrevista con la jefe del Departamento de Salud, donde manifiesta que la organización ha crecido en los últimos años y, que su unidad no ha podido responder de manera acorde a las necesidades del personal, debido a que su estructura organizativa y funciones son las mismas, es decir, no han tenido modificaciones ante la creciente demanda de sus servicios.

En las visitas de recorrido por observación a las áreas, también se evidenció un alto volumen de carpetas, expedientes, papeles y otras informaciones sobre los escritorios.

Por otra parte, este incremento de trabajo, hace riguroso la necesidad de mantener un control de cada uno de los procesos, razón por cual los

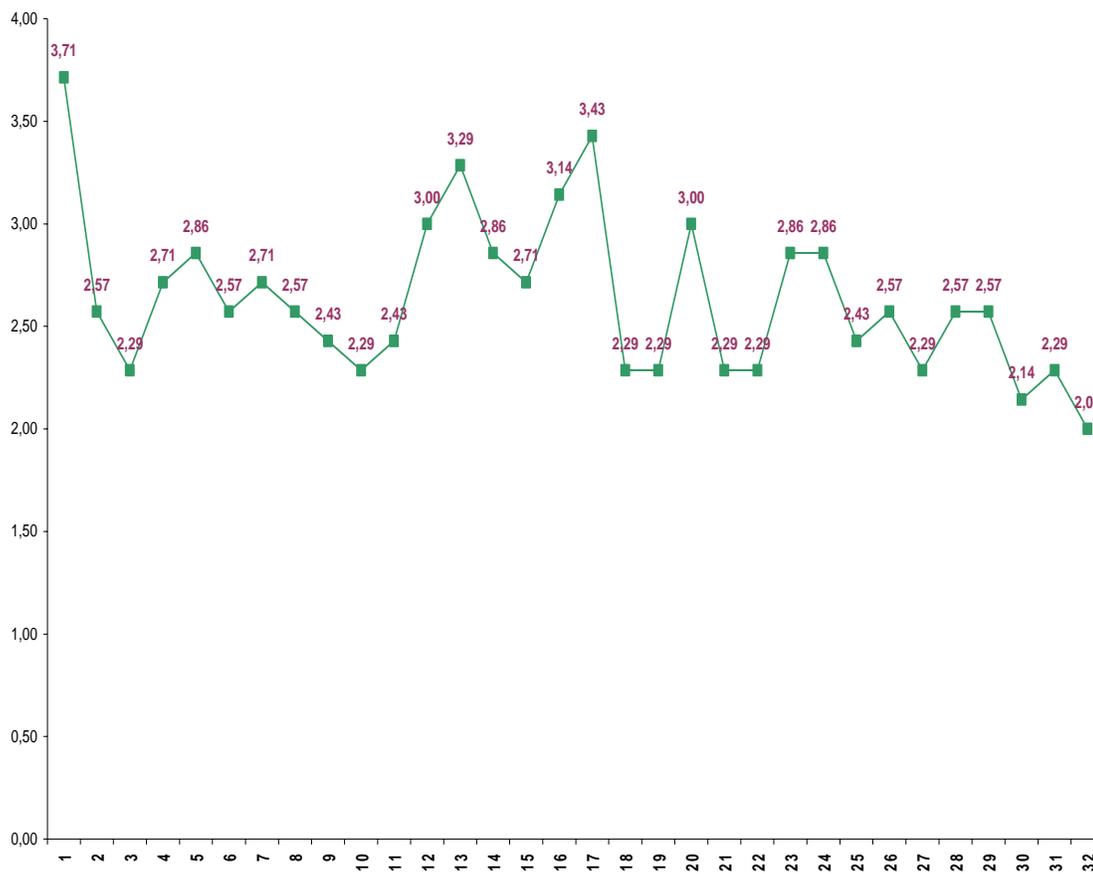
supervisores del área, evitan promover la toma de decisiones por parte del personal, lo que a su vez genera el conflicto o los roces.

En contraposición con estos ítems, se nota que las preguntas No.1 y No.16 (“Son conocidos los lineamientos y normas de la organización” y “Las funciones y tareas son claras y precisas” respectivamente, Gráficos 8 y 9), obtienen el valor más alto del cuestionario, con un 3,15 puntos, donde el 85 % de la población indica estar de acuerdo con esta afirmación, seguido de un 15,00 %, que sólo están totalmente de acuerdo, en ambas preguntas.



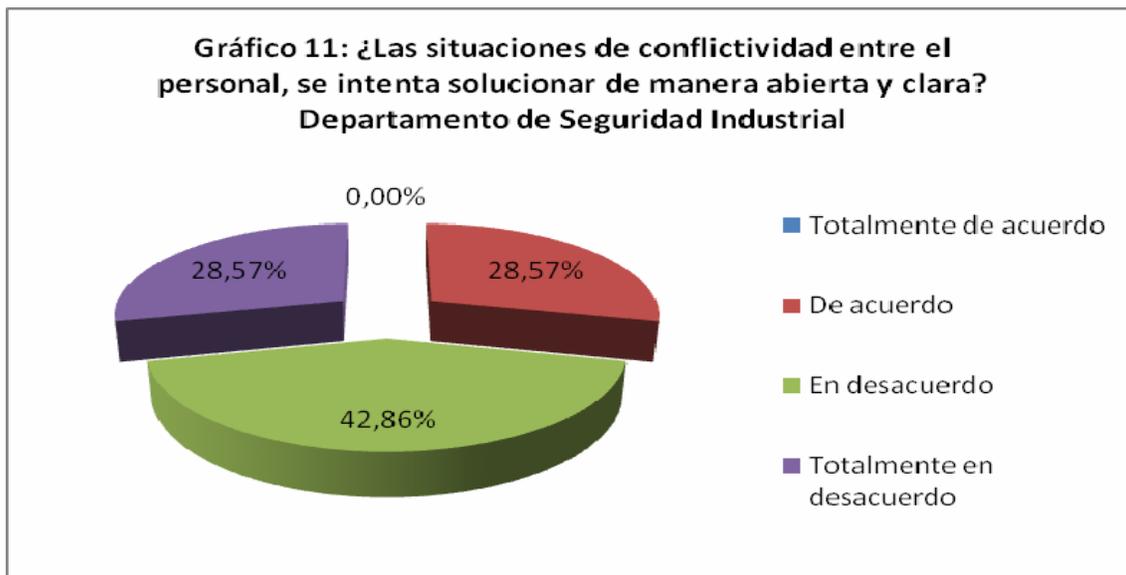
En el caso del Departamento de Seguridad Industrial se constató lo siguiente:

*Evaluación del Departamento de Seguridad Industrial*

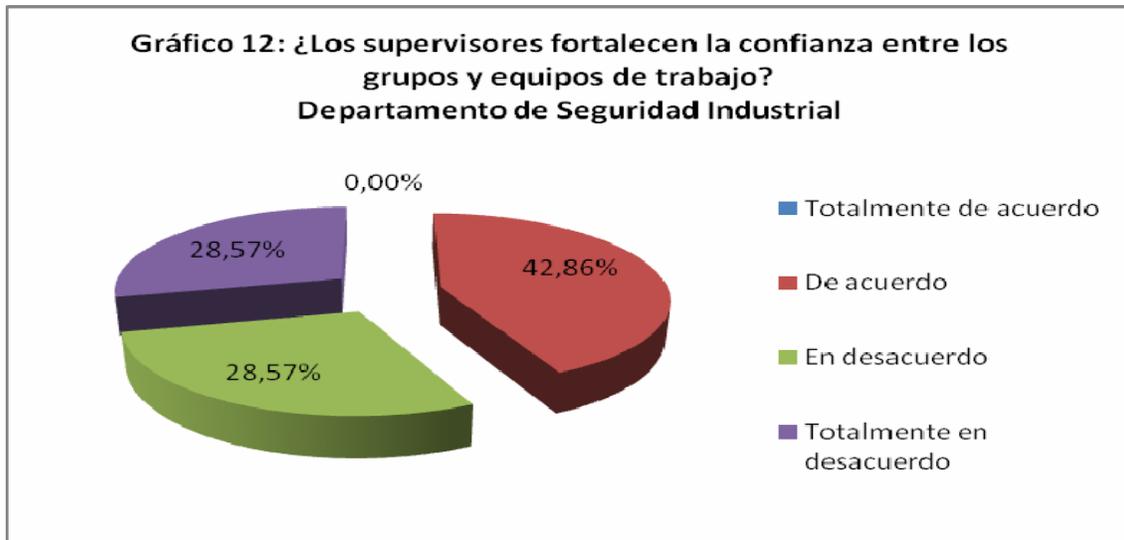


**Gráfico 10: Resultados del cuestionario aplicado en el Departamento de Seguridad Industrial.**

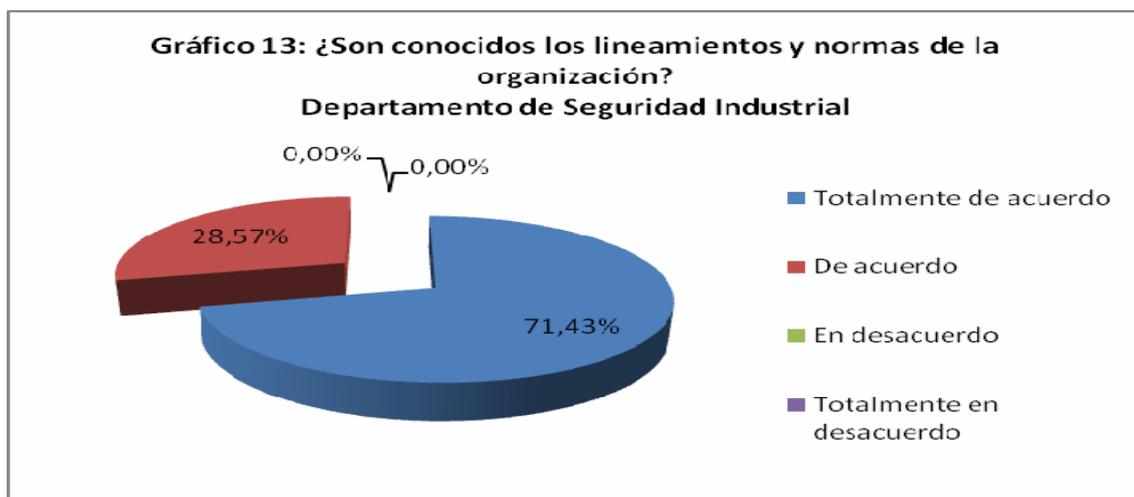
Dentro de los ítems evaluados, se observa que el valor más bajo del cuestionario se obtuvo en la pregunta No. 32 (“Las situaciones de conflictividad entre el personal, se intenta solucionar de manera abierta y clara” Gráfico 11), con un promedio de 2,00 puntos, el cual está representado por un 42,86 % de la población que están en desacuerdo con esa afirmación, seguido por un 28,57 % que están totalmente en desacuerdo.



En segundo lugar, se percibe que la pregunta No.30 (“Los Supervisores fortalecen la confianza entre los grupos y equipos de trabajo” Gráfico 12), con un promedio de 2,14 puntos, el cual está representado por un 28,57 % de la población que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con esta afirmación, respectivamente.



En contraposición se encuentra la pregunta No.1 (“Son conocidos los lineamientos y normas de la organización”), obtienen el valor más alto del cuestionario, con 3,71 puntos donde el 71,43 % de la población indica estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, seguido de un 28,57 %, que están de acuerdo.

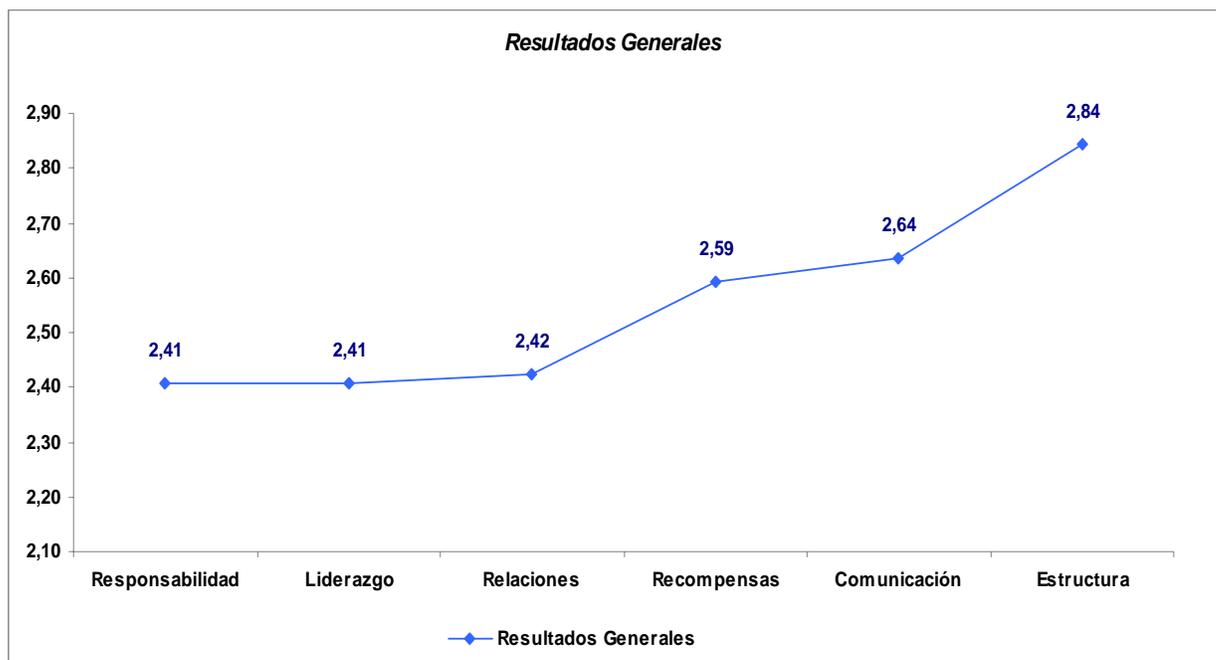


En consecuencia es evidente que el personal está consciente de cuáles son sus funciones dentro de la Organización, pero existe cierta disparidad en los aspectos de mejoras en ambas áreas.

A nivel general, el comportamiento obtenido de cada una de las dimensiones desarrolladas en este cuestionario, se presentan en el siguiente cuadro y su correspondiente gráfico de resultados generales:

Dimensiones		Salud	Seguridad Industrial
Responsabilidad	2,41	2,30	2,71
Liderazgo	2,41	2,40	2,43
Relaciones	2,42	2,46	2,31
Recompensas	2,59	2,56	2,68
Comunicación	2,64	2,67	2,55
Estructura	2,84	2,71	3,23

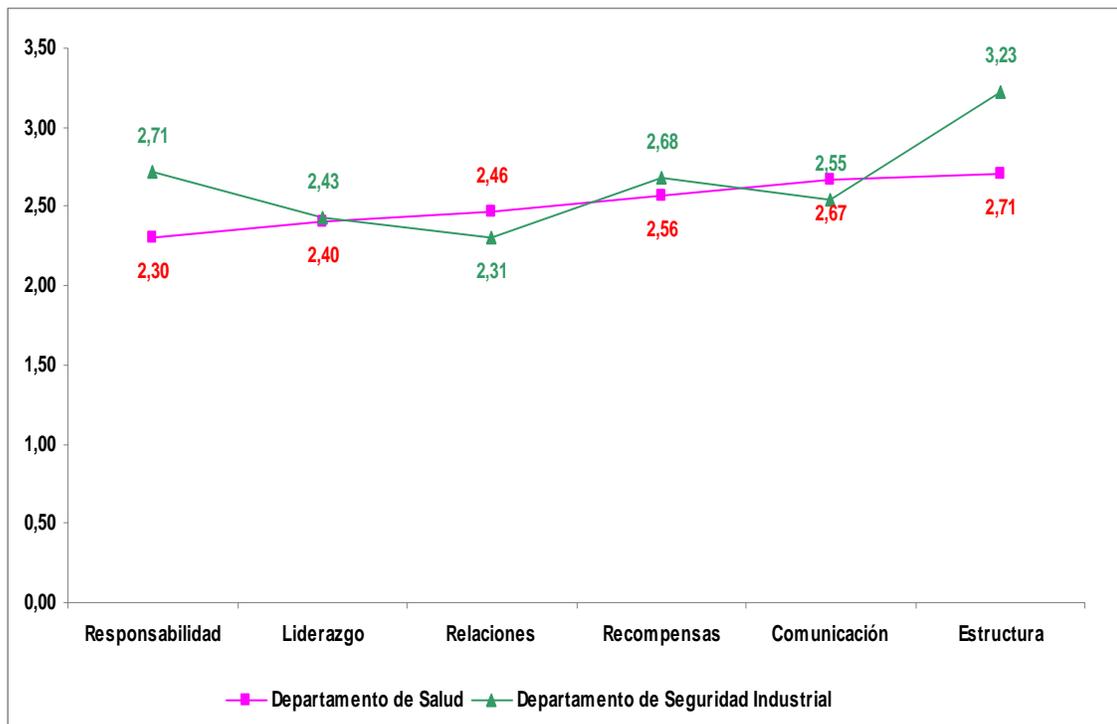
**Cuadro 6: Resultados de las dimensiones del cuestionario**



**Gráfico 14: Gráfico de las dimensiones.**

De este gráfico se constata que los valores más bajos se encuentran representados por las Dimensiones: Responsabilidad, Liderazgo y Relaciones, con 2,41, 2,41 y 2,42 puntos respectivamente.

Observando el comportamiento de estas unidades organizativas en cada una de estas dimensiones, se visualiza su representación en el siguiente gráfico por cada Departamento:



**Gráfico 15: Gráfico de las dimensiones para cada Departamento.**

Podría decirse que la dimensión Liderazgo es una de la más afectada para ambos Departamentos; mientras que la dimensión Responsabilidad se observa con mayor impacto en el Departamento de Salud con 2,30 y la dimensión Relaciones en el Departamento de Seguridad Industrial con 2,31.

A continuación se contempla el comportamiento resultante de las tres dimensiones más bajas significativamente: Liderazgo, responsabilidad y relaciones con sus variables asociadas en ambos Departamentos:

### 1) Liderazgo:

En el caso del Departamento de Salud, podría decirse que las variables de Influencia como el estilo de Liderazgo presentan aspectos de oportunidades de mejoras en esta unidad, ya que la opinión del personal está muy pareja en esta dimensión. Estos valores tan bajos pueden ser utilizados como referencia para aseverar que es una dimensión crítica en el estudio de la percepción del personal, ya que no se sienten satisfechos con estas variables.

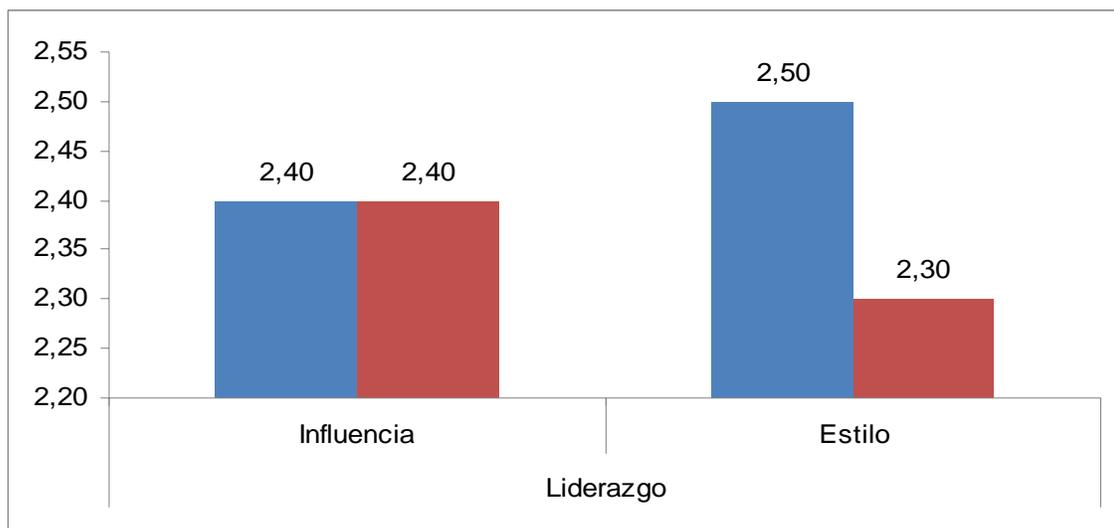
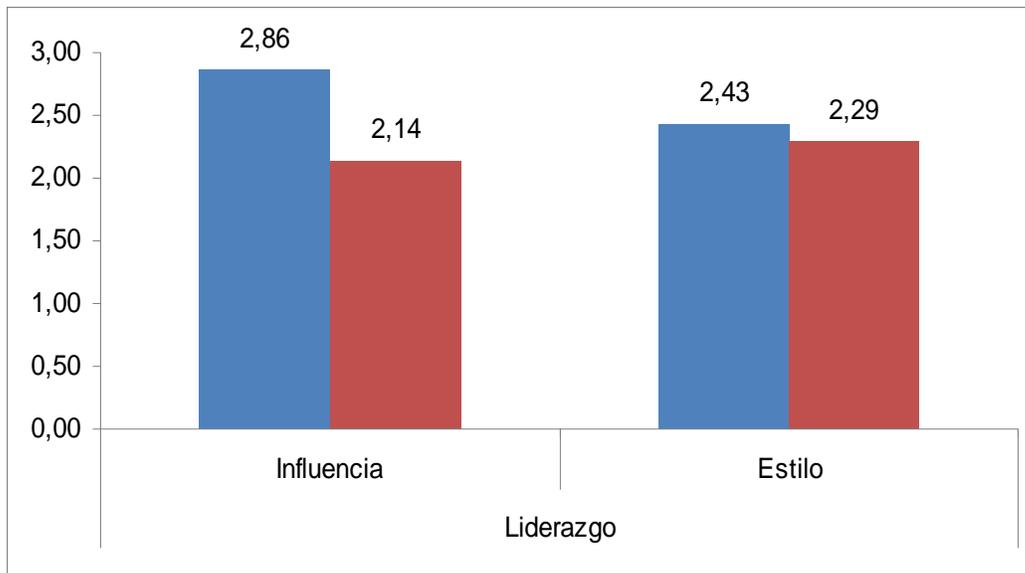


Gráfico 16: Dimensión Liderazgo en el Departamento de Salud.

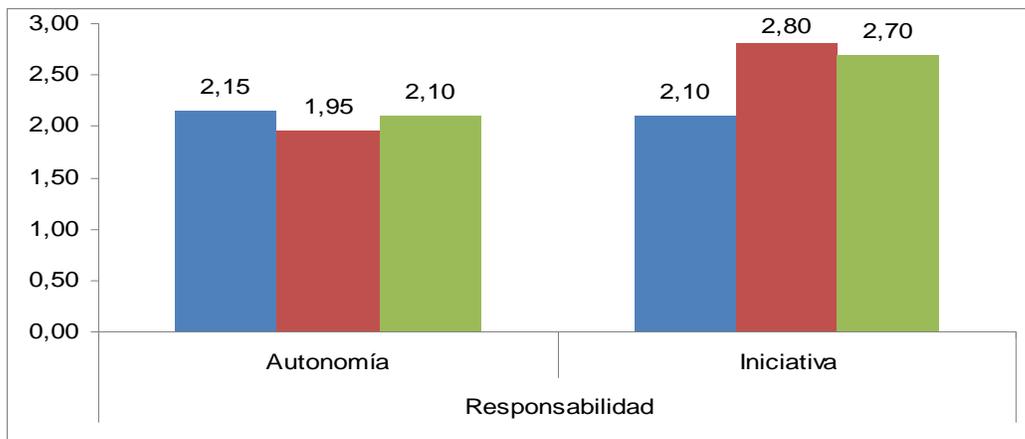
En el Departamento de Seguridad Industrial se evidencia que hay aspectos de la influencia y del estilo de liderazgo que podrían mejorarse.



**Gráfico 17: Dimensión de Liderazgo en el Departamento de Seguridad Industrial.**

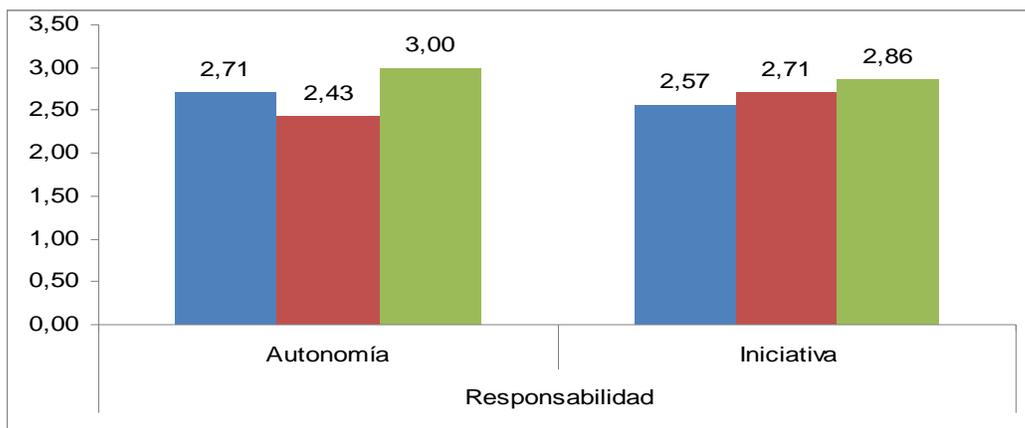
## 2) Responsabilidad:

En el Departamento de Salud, se confirma uno de los resultados más bajo obtenido de las dimensiones estudiadas, sus tres indicadores presentan valores muy disminuidos en autonomía.



**Gráfico 18: Dimensión de Responsabilidad en el Departamento de Salud.**

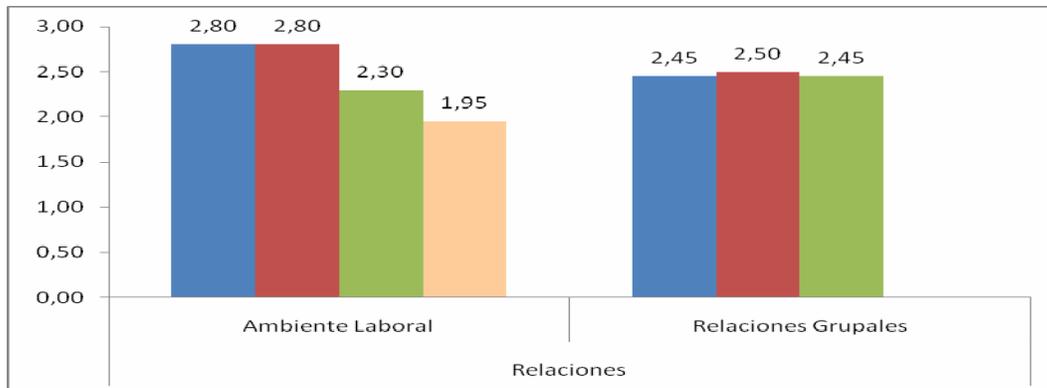
Con referencia a la información recogida en el Departamento de Seguridad Industrial, la percepción de los funcionarios sobre la autonomía que poseen en su toma de decisiones es elevada, esto se explica por la naturaleza y características de sus funciones y competencias especializadas.



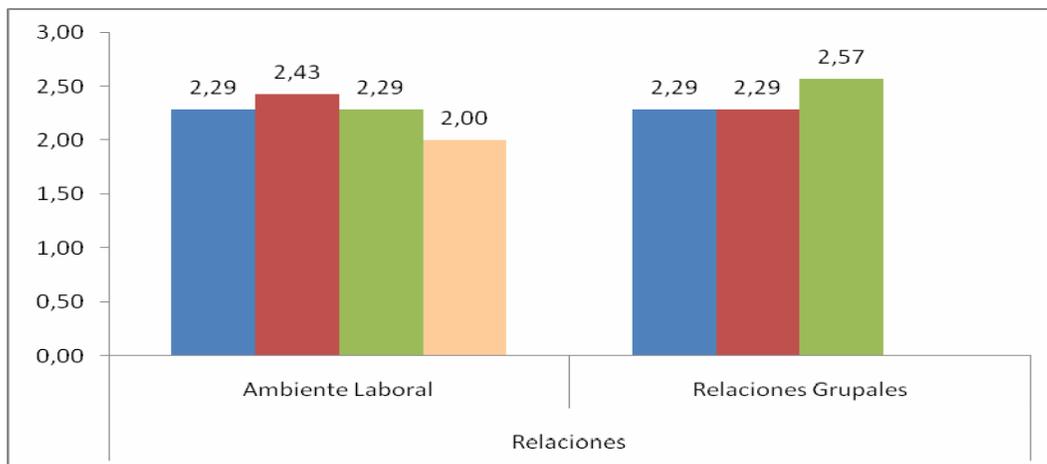
**Gráfico 19: Dimensión de Responsabilidad en el Departamento de Seguridad Industrial.**

### 3) Relaciones:

En cuanto a la Relaciones se evidencia lo siguiente:



**Gráfico 20 Dimensión de Relaciones en el Departamento de Salud**



**Gráfico 21: Dimensión de Relaciones en el Departamento de Seguridad Industrial.**

Se observa que ambos grupos presentan valores de inconformidad con las preguntas realizadas en este aspecto, ambas áreas consideran que aunque la organización se esmera por promover un buen ambiente laboral, existe poca confianza entre los grupos, por lo que la colaboración es casi nula entre los miembros del mismo equipo y totalmente nula entre los diferentes departamentos, asimismo el personal considera que se brinda poco apoyo para superar los obstáculos que se les presenta en el camino.

Esto simplemente refuerza el resultado que se vienen manejando sobre la debilidad en el Liderazgo, que muestran los jefes de Departamento y supervisores de área. Un buen líder garantiza el cumplimiento de unos objetivos establecidos por la organización, a través del manejo adecuado de las habilidades y fortalezas de aquellas personas que tiene a su cargo, promoviendo un ambiente propicio para lograrlo.

Estos procesos refuerzan las “Debilidades” observadas en los diagramas FODA de las áreas y el diagrama síntesis de identificación de los problemas encontrados (cuadro 7), donde se evidencia la necesidad de mejorar el liderazgo en los Departamentos de Salud y Seguridad Industrial; lo que genera una insatisfacción laboral que repercute en las relaciones Supervisor - Subordinados y en el ambiente general laboral de dichas unidades.

Se puede afirmar en resumen, que la situación actual de las variables aplicadas en los Departamentos de Salud y Seguridad Industrial del BCV, según el modelo de Weisbord se visualizarían gráficamente de la siguiente manera:

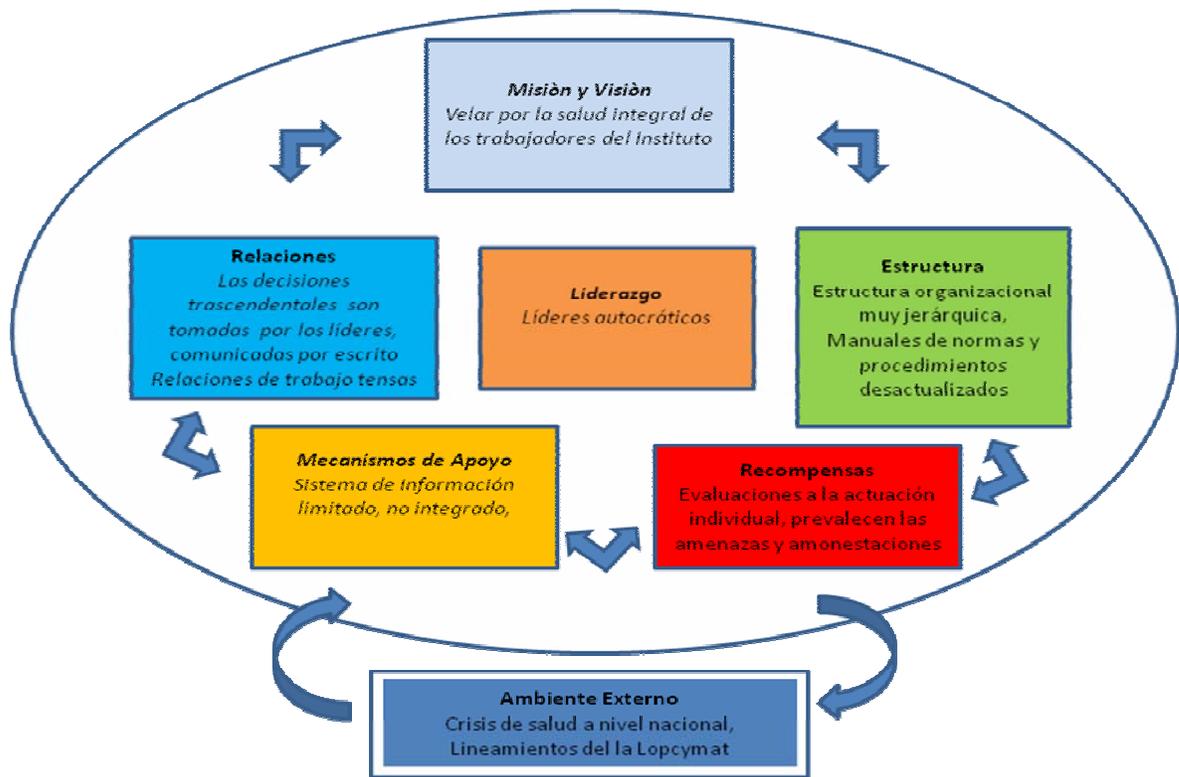


Figura 4: **Modelo sistémico de Weisbord aplicado al Departamento de Salud.**

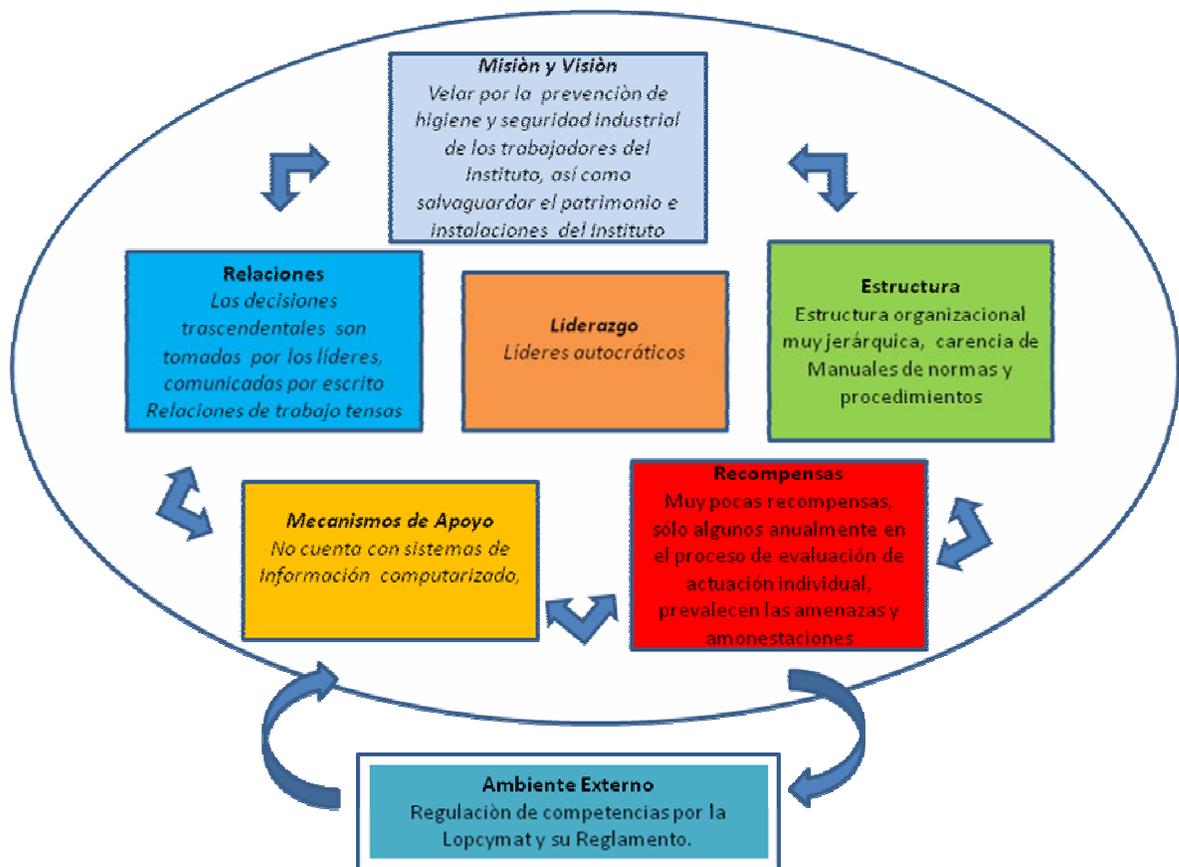


Figura 5: Modelo sistémico de Weisbord aplicado al Departamento de Seguridad Industrial del BCV.

## CONCLUSIONES

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, procesados y obtenida la información que de ello se generó, conjuntamente con el respectivo análisis, se obtuvieron unos resultados que permiten presentar a continuación una serie de conclusiones.

En lo referido a la descripción de la situación actual o diagnóstico de las áreas de Salud y Seguridad Industrial del BCV, objeto de estudio de la presente investigación, se ha organizado dicha descripción de mayor a menor incidencia, de acuerdo a los resultados obtenidos y son las siguientes:

- El modelo de procesos actual de Salud y de Seguridad Industrial ha sido afectado por la dinámica y exigencias del entorno, al incremento de demanda de los usuarios, la diversificación de servicios ofrecidos y los cambios inmediatos incorporados por imposiciones legales, cuya instrumentación se ha realizado de manera poco sistemática y ha ocasionado demoras en los servicios prestados.
- Existencia de una saturación de los procesos actuales en términos de volumen, requerimientos de usuarios, necesidades de automatización y bajo índice de cumplimiento de las metas establecidas, tanto en los servicios de atención médica como en los aspectos de gestión de los fondos de salud administrados por la Institución objeto de estudio.
- Déficit de la capacidad instalada en recursos humanos y sistemas computarizados, que impiden procesar oportunamente el alto volumen de rutinas administrativas para cubrir los servicios y brindar respuesta oportuna, dado el aumento significativo de tiempos de respuesta en el pago a los proveedores de salud.

- Ambiente laboral de insatisfacción en algunos funcionarios que laboran en los Departamentos de Salud y Seguridad Industrial.
- Debilidades en los sistemas de control interno para la gestión, por la complejidad y la saturación de los procesos actuales. Carencia de acuerdos de niveles de servicios, calidad e indicadores de gestión (con usuarios y proveedores: Ej.: tiempos de respuesta, calidad del servicio, etc.).
- Déficit de formas y métodos de trabajo estandarizadas y normalizadas, así como desactualización de las normativas internas y existencia de necesidades en la elaboración de la documentación de normas y procedimientos que apoyen en la ejecución de los procesos, ya que los vigentes no se adaptan a las exigencias del sector y la realidad actual.
- Plan de salud desactualizado en materia de procesos, no compatible con la realidad nacional del sector comercial de salud.
- Insuficientes proveedores de salud, especialidades no cubiertas, para satisfacer la demanda de los usuarios.
- El precio del Baremo médico-odontológico no está acorde con las características, ubicación, infraestructura, equipos, tecnología y calidad del servicio prestado por los diferentes proveedores.
- Carencia de evaluación de la calidad del servicio prestado por los proveedores de salud.
- La ausencia de acuerdos de servicios con clínicas a nivel nacional impide la atención oportuna.

## RECOMENDACIONES

Tomando en consideración las conclusiones precedentes y los resultados arrojados en el cuestionario, y el diagrama de mejoras y objetivos de cambio (Cuadro 9), se formulan algunas recomendaciones que deben ser consideradas por la alta Administración del BCV, a saber:

- Evaluar los estilos de supervisión y liderazgo de los supervisores de las áreas de Salud y Seguridad Industrial.
- Formar y adiestrar de manera continua a los supervisores en técnicas de liderazgo y comunicación, relaciones interpersonales e inteligencia emocional.
- Otorgar mayor autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones al personal subalterno.
- Establecer un programa de mejoramiento continuo de los procesos de Salud y Seguridad Industrial.
- Optimizar y adecuar el sistema de información computarizado para el área de Salud y desarrollarlo para Seguridad Industrial.
- Elaborar y actualizar los procesos del área de Salud y de Seguridad Industrial, al igual los manuales de normas y procedimientos y difundir la documentación a todos los niveles.
- Acrecentar la plantilla de médicos internos del BCV, los proveedores de salud externos, y personal de prevención y atención de emergencias de Seguridad Industrial.
- Actualizar el baremo médico - odontológico.
- Realizar encuestas de calidad del servicio a los proveedores de salud, evaluarlas y aplicar correctivos.

## REFERENCIAS

- Arias G. Fidias. (1999). El Proyecto de investigación, guía para su elaboración. Caracas, Editorial Episteme, 3ra. Edición.
- Audirac Camarena, César Augusto. (2007). Desarrollo organizacional y consultoría. Editorial Trillas.
- Balestrini Acuña Miriam. (2002). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas. 6ta. Edición, BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Briones G. (1998). Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México: Editorial Trillas.
- Brunet Luc. (1999) El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Brunet Luc. (2004) El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Burke W. Warner. (1988). Desarrollo organizacional - Punto de vista normativo. USA: Editorial Addison Wesley Iberoamericana.
- Daft. Richard L. (2007). Teoría y diseño organizacional. España: Editorial Thompson, 9na. Edición.
- French Wendell & Bell Cecil. (1995). Desarrollo organizacional - Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México: Editorial Pearson - Prentice Hall, 5ta. Edición.

- Gibson, James L. & Ivancevich, John M. & Donnelly, James H. (1997). Organizaciones, conducta, estructura, proceso. México: Editorial Interamericana.
- Gimenez, Oscar. (2009) .Apuntes de clase de la materia: Tópicos especiales en Desarrollo organizacional”, Postgrado en D.O.- UCAB.
- Hall Richard H. (1996). “Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 6ta. Edición.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernandez Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. (1998). Metodología de la investigación”. Colombia: Editorial McGraw -Hill.
- Inpsasel. (2005, Julio 26). Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente en el Trabajo. Gaceta Oficial No: 38.236, Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.
- Melinkoff, Ramón V. (1990). La estructura de la organización. Caracas. Universidad Central de Venezuela.
- Morles, Víctor. (1994). Planeamiento y análisis de investigaciones. Caracas. Editorial El Dorado.
- Nadler, David y Tushman, Michael. (1999). El Diseño de la organización como arma competitiva: El poder de la arquitectura organizacional. México: Editorial Oxford University Press.
- Petit, Ricardo, Apuntes de clase. (2009). Procesos de consultoría y Consultoría aplicada en D.O, Postgrado en D.O. - UCAB
- Robbins, Stephen P. (1996). Comportamiento organizacional, teoría y práctica. México: Editorial Prentice -Hall, 7ma. Edición.

Sabino, Carlos (1992). El proceso de investigación, Venezuela. Editorial Panapo.

Tamayo y Tamayo, Mario. (1994). El proceso de investigación científica. México: Editorial Limusa, 3ra. Edición.

Valpardo, Isabel de. (1997) .Organizar: acción y efecto. Madrid, España: Editorial ESIC I, 1997. Colección Universidad.

Villegas, José Manuel. (1991). Desarrollo gerencial. Caracas: Ediciones Vega.

Yáber Guillermo, Valarino Elizabeth. (2007). Clasificación, organización y gestión de la investigación en los postgrados de administración y gerencia. Venezuela: Revista Informe de Investigaciones Educativas, Vol. XXI, pág. 35 - 56.

## REFERENCIAS DE FUENTES ELECTRÓNICAS

Fernández Alarcón Vicente, “*Relaciones encontradas entre las dimensiones de las estructuras organizativas y los componentes del constructo “capacidad de absorción”*”: Caso de empresas ubicadas en territorio español”. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Cataluña. España. 2004. Disponible en:

[http://www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UPC/AVAILABLE/TDX-1214104-092520/05Vfa05de10.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UPC/AVAILABLE/TDX-1214104-092520/05Vfa05de10.pdf)

Correa Uribe Santiago, Puerta Zapata Antonio, Restrepo Gómez Bernardo, “*Investigación Evaluativa*”, Módulo 6, Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social, Instituto de Fomento y Desarrollo de la Educación Superior .ARFO Editores e Impresores Ltda. Bogotá, Colombia. Diciembre 2002. Disponible en:

[http://200.26.134.109:8080/endeporte/hermesoft/portal/home\\_1/rec/arc\\_1355.pdf](http://200.26.134.109:8080/endeporte/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_1355.pdf)

Rodríguez Darío, “*Modelos de Análisis en Diagnóstico Organizacional*”. Editorial Alfa Omega. México. D.F. 2005. Disponible en:

[http://www.cepsuc.cl/apuntes/Mencion%20Laboral/desarrollo%20organizacional/Resumen\\_DiagnosticoOrganizacional.doc](http://www.cepsuc.cl/apuntes/Mencion%20Laboral/desarrollo%20organizacional/Resumen_DiagnosticoOrganizacional.doc).

[http://www.catedras.fsoc.uba.ar/pprins/\\_private/Prsc3.pdf](http://www.catedras.fsoc.uba.ar/pprins/_private/Prsc3.pdf)

Ley Orgánica de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo Gaceta Oficial Numero 38.236 / 26 de Julio de 2005. Disponible en:

<http://www.inpsasel.gov.ve/paginas/lopcymat.htm>.

**CUADROS O DIAGRAMAS**

<b>DIAGRAMA FODA DEL AREA DE SALUD</b>			
<b>Interno</b>		<b>Externo</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personal con conocimiento del funcionamiento de los procesos y dispuesto a la mejora de los mismos.</li> <li>➤ Se cuenta con los recursos económicos y financieros previstos en el presupuesto.</li> <li>➤ Personal comprometido con la misión y visión del BCV.</li> <li>➤ El plan de salud cuenta con la mayoría de los usuarios focalizados en su mayoría en tres zonas geográficas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Déficit de recurso humano para cubrir los servicios y brindar respuesta oportuna.</li> <li>➤ Carencia de la integración del sistema de información para la planificación y control de la gestión (presupuesto de los fondos).</li> <li>➤ Ambiente laboral de insatisfacción en algunas de las personas que laboran en la unidad.</li> <li>➤ No se cuenta con un sistema de control de gestión. No se cuenta con acuerdos de servicios, calidad e indicadores de gestión (con usuarios y proveedores: Ej: tiempos de respuesta, calidad del servicio, etc.)</li> <li>➤ Plan de salud desactualizado en materia de procesos, no compatible con la realidad nacional del sector comercial de salud.</li> <li>➤ Falta de homologación del desarrollo profesional y técnico del personal de MBO con respecto al de CCS. Al igual que la unificación de criterios sobre la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Muy buena voluntad por parte de la gerencia y alta Administración para la disminuir los tiempos de respuesta para los usuarios internos y proveedores (Servicios de salud). (descentralizar procedimientos de trabajo). Al igual que fortalecer los servicios internos para adaptarlo a las nuevas necesidades de los usuarios, e incluir nuevos proveedores internos para atender a los familiares calificados que no pueden ser atendidos.</li> <li>➤ El plan de salud cuenta un potencial de negociación por que representa una oportunidad para lograr favorables acuerdos de servicio con proveedores. (Ej: obtener descuentos por pronto pago, clínicas afiliadas y clínicas convenidas).</li> <li>➤ Establecimiento de una campaña educativa a los usuarios del plan de salud podría optimizar la utilización del fondo de cobertura (HCM).</li> <li>➤ Programa de mejoramiento institucional de RRHH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Insatisfacción de los usuarios internos y proveedores. Pudiendo esto afectar la suspensión de los servicios médico odontológico por parte de los proveedores.</li> <li>➤ Crecimiento de los afiliados con respecto a la capacidad de respuesta (usuarios iniciales 3000, usuarios actuales 15000). El área de salud cuenta con menos personal de lo establecido en la plantilla y lo requerido.</li> <li>➤ Posibilidades de tercerizar el servicio de salud si no se toman las acciones para mejorar la gestión.</li> <li>➤ Incumplimiento por parte de los usuarios para con sus deberes en el plan de salud.</li> </ul>

	<p>aplicación de los procesos. Homologación de los términos y las definiciones, utilizadas en la contratación de los servicios (EJ: Proveedores se consideran todos aquellos que prestan un servicio a la unidad de salud).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Normativas internas desactualizadas, no se adaptan a las exigencias del sector y la realidad actual. No facilitan la selección de proveedores (Manual de proveedores limita)</li> <li>➤ No se cuenta con suficientes proveedores, especialidades no cubiertas, para satisfacer la demanda.</li> <li>➤ Precio del Baremo no acorde con las características, ubicación, infraestructura, equipos, tecnología y calidad del servicio, que son prestados por los diferentes proveedores.</li> <li>➤ No se evalúa el servicio prestado de los proveedores.</li> <li>➤ La ausencia de acuerdos con clínicas a nivel nacional impide la atención oportuna.</li> <li>➤ No se cuenta con personal de guardia las 24 horas los 365 días del año, para asesorar telefónicamente al usuario en caso de emergencia.</li> </ul>	<p>Oportunidad de ser escuchados y exponer las ideas y opiniones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programa de formación y capacitación institucional por convenios educativos de cuarto nivel.</li> </ul>	
--	--	--	--

Cuadro 7:

<b>DIAGRAMA FODA DEL AREA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>			
<b>Interno</b>		<b>Externo</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personal con experiencia y conocimiento en actividades preventivas y atención de contingencias.</li> <li>➤ Se cuenta con los recursos económicos y financieros previstos en el presupuesto.</li> <li>➤ Personal comprometido con la misión y visión del BCV.</li> <li>➤ Se evidencian principios y valores que guían la gestión y apoyan el esfuerzo de modernización, desarrollo y transformación institucional.</li> <li>➤ Prevalece la gente motivada, con formación integral y competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Déficit de personal para cubrir los servicios de prevención y contingencias así como brindar respuesta oportuna.</li> <li>➤ Carencia de sistemas de información para la gestión.</li> <li>➤ Ambiente laboral de insatisfacción en algunas de las personas. Clima organizacional no apropiado para el buen funcionamiento interno.</li> <li>➤ Plan de contingencias desactualizado en materia de normas y procedimientos.</li> <li>➤ Falta de iniciación de un Programa de mejoramiento. Oportunidad de ser escuchados y exponer las ideas y opiniones.</li> <li>➤ Carencia de métodos de trabajo estandarizados y normalizados, desactualización y/o necesidades de elaboración de la documentación de los procesos del servicio.</li> <li>➤ Incremento de las demandas de productos y servicios, manteniéndose la plantilla ocupacional sin alteración, con el consecuente desequilibrio de las cargas de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buena disposición por parte de la gerencia y alta Administración para la disminuir los tiempos de respuesta para la gestión y requerimientos del área.</li> <li>➤ Promover una campaña educativa a los usuarios del plan de emergencias y contingencias en el Instituto.</li> <li>➤ Programa de formación y capacitación institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crecimiento de la cantidad de trabajadores y visitantes con respecto a la capacidad de respuesta, el área de atención inmediata de emergencias de seguridad industrial cuenta con escaso personal.</li> <li>➤ Posibilidades de ocurrencia de eventos indeseables en el Instituto, dado el riesgo a que está expuesto, si no se toman las acciones para mejorar la situación.</li> </ul>

Cuadro 8: DIAGRAMA SINTESIS DE IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS HALLADOS.

PROBLEMAS		IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS QUE LO ORIGINAN	PRELACIÓN DEL PROBLEMA	IMPACTO DEL PROBLEMA SOBRE LOS RESULTADOS	URGENCIA DE LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	JERARQUÍA DE IMPORTANCIA DEL PROBLEMA
1	Desactualización del modelo de procesos de Salud y Seguridad Industrial.	Demoras en los servicios prestados.	Sistemas de control de gestión.	Demoras en los servicios prestados.	Alta prioridad	5to. Lugar.
		Incremento de la demanda de los usuarios.		Incremento de la demanda de los usuarios.		
		Cambios inmediatos incorporados por imposiciones legales (Lopcymat).		No cumplimiento de disposiciones legales.		
2	Saturación de volumen de los procesos actuales y de usuarios en las áreas de Salud y Seguridad Industrial.	Bajo índice de cumplimiento de las metas establecidas.	Capacidad instalada en recursos humanos y sistemas de apoyo.	Operatividad en la prestación del servicio a los usuarios.	Alta prioridad	6to. Lugar.
		Crecimiento de los afiliados en Salud y de usuarios en Seguridad Industrial.				
3	Déficit de la capacidad instalada en recursos humanos y sistemas computarizados.	Alto volumen de rutinas administrativas para cubrir los servicios y brindar respuesta oportuna.	Capacidad instalada en recursos humanos y sistemas de apoyo.	Operatividad y cumplimiento de los objetivos.	Alta prioridad	3er. Lugar.
		Aumento significativo de tiempos de respuesta en el pago a los proveedores de salud.				
		Déficit de personal en las áreas de Salud y Seguridad Industrial. Sistema computarizado obsoleto.				
4	Ambiente laboral de insatisfacción en algunas de las personas que laboran en las unidades de Salud y Seguridad Industrial.	Estilos de supervisión y liderazgo.	Liderazgo.	Desempeño Organizacional, Imagen Institucional.	Alta prioridad	1er. Lugar.
5	Debilidades en los sistemas de control interno para la gestión.	Carencia de acuerdos de servicios, calidad e indicadores de gestión con usuarios y proveedores.	Sistemas de control de gestión.	Operatividad y cumplimiento de los objetivos.	Alta prioridad	2do. Lugar.
6	Formas de trabajo poco estandarizadas y normalizadas, así como desactualización de las normativas internas y existencia de necesidades en la elaboración de la documentación que apoya la ejecución de los procesos.	Carencia de un plan de actualización integral de la documentación normativa y procedimental adaptada a los nuevos procesos.	Sistemas de control de gestión.	Operatividad.	Alta prioridad	4to. Lugar.
7	Plan de salud desactualizado en materia de procesos, no compatible con la realidad nacional del sector comercial de salud.	La ausencia de acuerdos con clínicas y proveedores de salud a nivel nacional impide la atención oportuna.	Planificación estratégica	Falta de políticas y estrategias en materia de salud.	Alta prioridad	7mo. Lugar.
8	No se cuenta con suficientes proveedores de salud, especialidades no cubiertas, para satisfacer la demanda.	Desactualización del plan de salud. Falta de claridad.	Capacidad instalada en recursos humanos y sistemas de apoyo.	Operatividad en la prestación del servicio a los usuarios.	Alta prioridad	8vo. Lugar.
9	Precio del Baremo no acorde con las características, ubicación, infraestructura, equipos, tecnología y calidad del servicio, prestados por los proveedores.	Desactualización del plan de salud. Lineamientos de la administración pública.	Capacidad instalada en recursos humanos y sistemas de apoyo.	Riesgo en la operatividad por la baja calidad en la atención a los usuarios por parte de algunos proveedores de salud.	Mediana prioridad	10mo. Lugar.
10	No se evalúa el servicio prestado de los proveedores de salud.	Falta de mejoramiento continuo de los procesos.	Sistemas de control de gestión.	Operatividad y mejoramiento continuo.	Mediana prioridad	9no. Lugar

Cuadro 9:

### DIAGRAMA DE MEJORAS Y OBJETIVOS DE CAMBIO

No.	Identificación del problema	Identificación de la mejora o cambio deseado	Objetivos del cambio	Jerarquía de solución
1	Desactualización del modelo de procesos de Salud y Seguridad Industrial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiempos adecuados de atención de los servicios prestados.</li> <li>▪ Manejo adecuado de la demanda de servicios de los usuarios.</li> <li>▪ Cumplimiento estricto de las disposiciones legales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer un programa de mejoramiento continuo de los procesos de Salud y Seguridad Industrial.</li> <li>▪ Diseñar el nuevo modelo de procesos.</li> </ul>	1
2	Saturación del volumen de los procesos actuales de las áreas de Salud y Seguridad Industrial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar significativamente la operatividad en la prestación del servicio a los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incrementar los proveedores de salud, los médicos internos del BCV y el personal prevención y atención de emergencias de Seguridad Industrial.</li> </ul>	4
3	Déficit de la capacidad instalada en recursos humanos y sistemas computarizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ampliar la operatividad y cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acrecentar la plantilla de médicos internos del BCV, los proveedores de salud externos y el personal prevención y atención de emergencias de seguridad industrial.</li> <li>▪ Optimizar y adecuar el sistema de información computarizado para el área de Salud y desarrollarlo para Seguridad Industrial.</li> </ul>	4
4	Ambiente laboral de insatisfacción en algunas de las personas que laboran en las unidades de Salud y Seguridad Industrial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar el ambiente o clima laboral.</li> <li>▪ Abordar las causas de la insatisfacción laboral.</li> <li>▪ Mejorar la imagen institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluar estilos de supervisión y liderazgo de los supervisores de las áreas de Salud y Seguridad Industrial.</li> <li>▪ Formación continua de los supervisores en liderazgo y comunicación y relaciones interpersonales.</li> <li>▪ Establecer reuniones a todo nivel.</li> </ul>	2
5	Debilidades en los sistemas de control interno para la gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer acuerdos de niveles de servicios, calidad e indicadores de gestión con usuarios y proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar encuestas de calidad del servicio a los proveedores de salud.</li> </ul>	6
6	Formas de trabajo poco estandarizadas, desactualización de normativas internas y necesidades en la elaboración de la documentación de apoyo a los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentar las normas y procesos que rigen el funcionamiento de las áreas de Salud y Seguridad Industrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar y actualizar los manuales de normas y procedimientos.</li> <li>▪ Difundir la documentación a todos los niveles.</li> </ul>	5
7	Plan de Salud desactualizado en materia de procesos, no	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir las políticas y estrategias en materia de Salud y Seguridad Industrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar y actualizar los procesos del área de Salud y de Seguridad Industrial.</li> </ul>	1

	compatible con la realidad nacional del sector comercial de salud, al igual plan desactualizado en materia de Seguridad Industrial.			
<b>8</b>	No se cuenta con suficientes proveedores de salud, especialidades no cubiertas, para satisfacer la demanda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar la operatividad en la prestación del servicio de salud a los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incrementar los proveedores de salud externos y los médicos internos del BCV.</li> </ul>	<b>4</b>
<b>9</b>	Precio del Baremo no acorde con las características, ubicación, infraestructura, equipos, tecnología y calidad del servicio, que son prestados por los proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minimizar el riesgo en la operatividad, evaluar y controlar la calidad en la atención a los usuarios por parte de algunos proveedores de salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualizar el baremo médico odontológico.</li> </ul>	<b>3</b>
<b>10</b>	No se evalúa el servicio prestado de los proveedores externos de salud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar la operatividad y establecer el mejoramiento continuo de los procesos de evaluación de los servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar encuestas de calidad del servicio a los proveedores de salud.</li> <li>▪ Evaluar las encuestas y aplicar correctivos.</li> </ul>	<b>6</b>

\* MATRIZ TOMADA DE ANGEL LÓPEZ RE-ADAPTADA Y APLICADA POR J. UZCATEGUI

**ANEXOS**

## CUESTIONARIO ORGANIZACIONAL

Este cuestionario tiene como finalidad conocer la percepción de los diferentes aspectos del ambiente laboral de las áreas de salud y seguridad industrial para establecer posibles mejoras.

**\*\*Los datos suministrados serán utilizados con fines estrictamente interpretativos\*\***

Es importante que lea y comprenda totalmente las instrucciones que se le dan, antes de comenzar a evaluar las afirmaciones que se le presentan. Al dar respuesta, tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

1. La **encuesta es totalmente anónima**, no será necesario que la identifique con su nombre.
2. Considere su caso personal y el de su grupo de trabajo (sus colegas y el jefe que comparten).
3. Es importante que dé su opinión en todos los planteamientos que se le formulan. **Por favor, no deje ningún planteamiento sin respuesta.**
4. Debe **escoger una (1) sola opción** para cada planteamiento o frase, trate de ubicar su respuesta en la opción que más refleje su opinión.
5. Haga su selección de acuerdo a la opción que más represente su opinión. Especifique su opinión marcando con una equis "X" la casilla que mejor la represente, basándose en la escala que se le presenta:
  - **Totalmente en desacuerdo.**
  - **En desacuerdo.**
  - **De acuerdo.**
  - **Totalmente de acuerdo.**

6. En caso de cambiar su respuesta **BORRE O TACHE MUY BIEN** la opción seleccionada previamente y marque su nueva respuesta.
7. Usted puede dar sus respuestas de acuerdo con el siguiente ejemplo:

No.	PLANTEAMIENTO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Los compañeros de trabajo mantienen buenas relaciones.			X	

Si usted coloca la equis “X” en la casilla correspondiente a la opción “**De acuerdo**” quiere decir que afirma esta opción, es decir, sus compañeros de trabajo mantienen buenas relaciones.

Recuerde que esto no es un examen, por lo tanto, no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es la opinión que usted tiene acerca de la validez de cada frase a la situación de su grupo de trabajo.

Le agradecemos de antemano su colaboración. De su sinceridad dependerá que su unidad pueda realizar las mejoras que se requieran en el ambiente laboral. **Sus respuestas serán anónimas y serán promediadas con las de los otros miembros de su grupo**, por lo tanto no tema responder ninguna de las afirmaciones con la mayor sinceridad posible.

**GRACIAS POR SU COLABORACION!!**

## En esta Organización...

No.	PLANTEAMIENTO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Son conocidos los lineamientos y normas de la organización				
2	Existe una comunicación abierta y directa				
3	La organización se esmera por promover un agradable ambiente de trabajo.				
4	Puedo decidir el método para hacer el trabajo				
5	Tengo lineamientos formales y escritos para la realización de mis tareas y actividades				
6	Se cuenta con sistemas de comunicación entre las áreas de la División y del Departamento				
7	Recibo información sobre las actividades o tareas que debo desempeñar				
8	Se reconocen y apoyan las nuevas ideas e iniciativas				
9	El equipo o grupo de trabajo de mi unidad es amable y amistoso				
10	Trabajar en grupo es fácil y grato, por la confianza y colaboración que hay entre nosotros				
11	Se puede tomar cualquier decisión sin consultar al jefe				
12	Están distribuidas de manera equitativa, las responsabilidades entre el personal				
13	Es considerado el trabajo como un reto diario y no como una tarea más				
14	Recibo la información que necesito para realizar mi trabajo de manera oportuna				
15	El personal es proactivo en su trabajo, asume la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decide en cada momento lo que quiere hacer y cómo lo va a hacer.				
16	Las funciones y tareas son claras y precisas.				
17	Cuando hay un problema especial, se sabe a quién dirigirse para resolverlo				
18	Existe colaboración entre los diferentes grupos, equipos y unidades				
19	Recibo expresiones de reconocimiento cuando tengo éxito				
20	Existe flexibilidad de escoger la forma de hacer el trabajo, siempre y cuando se llegue a los mejores resultados				
21	Se informa periódicamente sobre el avance de las metas y logros de los objetivos				

No.	PLANTEAMIENTO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
22	Se propician encuentros para el intercambio de información con otras áreas y/o unidades				
23	El personal realiza actividades y tareas que exceden a lo solicitado				
24	Se utilizan las habilidades y capacidades del personal para obtener resultados satisfactorios para el área				
25	Recibo retroalimentación que me ayuda a mejorar mi desarrollo profesional				
26	Se evalúa la realización del trabajo y se reconoce el buen rendimiento del personal				
27	Hay buenas relaciones entre jefes y subordinados				
28	Me brindan apoyo para superar los obstáculos que se me presentan				
29	Se motiva al personal para la realización del trabajo				
30	Los supervisores fortalecen la confianza entre los grupos y equipos de trabajo				
31	Mi supervisor me brinda retroalimentación para ayudar a mejorar mi desarrollo profesional				
32	Las situaciones de conflictividad entre el personal, se intenta solucionar de manera abierta y clara.				



*Sigma Consultores*

Caracas, 28 de septiembre 2009

Lic. Victor Escorche  
Subgerente de Recursos Humanos  
Banco Central de Venezuela

Según lo conversado en nuestra reunión del 18 de los corrientes, le manifestamos nuestra intención y compromiso de acometer un proyecto de desarrollo organizacional, consistente en la evaluación de la situación actual o diagnóstico y las propuestas, con miras a desarrollar las oportunidades de mejora en el área del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo del BCV Sede Caracas.

El abordaje de este proyecto donde ofrecemos nuestros servicios de Consultores Organizacionales en el Instituto, tendrá una duración aproximada de seis (6) meses, la primera fase del diagnóstico culminará a principios de diciembre y la siguiente fase de la aplicación de propuesta de mejoras se desarrollará entre los meses de enero y abril del 2010, sus actividades con mayor detalle están descritas en el cronograma anexo.

Estamos en la fase final de nuestros estudios en el Postgrado de Desarrollo Organizacional en la UCAB, y se nos exige académicamente como requisito para finalizar nuestra carrera como Consultores un proyecto de investigación de consultoría organizacional aplicada.

Nuestro compromiso con la entrega de los resultados del diagnóstico y la aplicación de la propuesta de mejoras, está regido en los principios éticos de discreción y confidencialidad de la información

Sugerimos para iniciar el proyecto, girar las instrucciones pertinentes a los líderes de las áreas de Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo del BCV Sede Caracas, lo cual puede darse si lo considera pertinente, en una reunión en donde haremos los contactos de iniciación del levantamiento de información respectiva, en el entendido de minimizar el impacto de interrupción de las funciones operativas de dichos funcionarios.

Atentamente

Alida Figueira

Jorge E. Uzcátegui

Anexo: Cronograma del plan del proyecto.

**GUIA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA.**

Las preguntas desarrolladas en las entrevistas con el personal de los Departamentos de Salud y Seguridad Industrial, tanto los líderes como el personal subalterno de apoyo, son las que se indican a continuación:

1. ¿Cuál es la misión, propósito u objetivos de su área de trabajo?
2. ¿Qué se está tratando de alcanzar o desarrollar?.
3. ¿Cuáles son sus prioridades y servicios?
4. ¿Cómo son tomadas y comunicadas las decisiones?
5. ¿Cómo son las relaciones de trabajo entre los grupos, las personas y el (los) supervisor(es)?
6. ¿Cómo defines el liderazgo o la forma de dirigir del (de los) supervisor(es)?.
7. ¿Cómo están organizadas las personas o grupos para hacer el trabajo de la unidad?
8. ¿Hay relación o concordancia entre la misión o propósito y la estructura organizativa de la unidad?.
9. ¿Existen sistemas o mecanismos que ayudan o dificultan los logros de la unidad?
10. ¿Tienen los sistemas o mecanismos de apoyo adecuados?.
11. ¿De manera formal cómo están organizadas las recompensas o incentivos y cómo los miembros de la organización sienten que son recompensados o castigados?
12. ¿Qué necesita la organización para adaptarse al ambiente?, ¿Existen incentivos para hacer lo que se requiere?.
13. ¿Qué elementos externos son necesarios tomar en cuenta y en que influyen en la organización y en su unidad?.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO TEG :**

<b>No. Semana</b>	<b>A C T I V I D A D E S</b>
<b>1</b>	Entrega del proyecto de trabajo especial de grado con delimitación del problema de investigación, objetivos, marco organizacional, teórico y metodológico a la Dirección del Postgrado.
<b>2</b>	Revisión y aclaratoria de dudas con el tutor.
<b>3</b>	Ajustes técnicos y metodológicos.
<b>4</b>	Revisión del Instrumento de recolección de datos.
<b>5- 6</b>	Revisión detallada de la tabulación de hallazgos, presentación de resultados y realización de ajustes.
<b>7- 8</b>	Redacción y elaboración del diagnostico y propuestas de recomendaciones.
<b>9</b>	Recepción y revisión de observaciones del proyecto de la Dirección del Postgrado, ajustes al Trabajo Especial de Grado
<b>10-11</b>	Ajustes a la redacción final del diagnostico, propuestas de recomendaciones y detalles metodológicos del T.E.G.
<b>12-13</b>	Revisión final del T.E.G con el asesor tutor.
<b>14</b>	Entrega del Trabajo Especial de Grado a la Dirección del Postgrado.