AAS0150

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y DETERMINACIÓN DEL TIPO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE EN LA EMPRESA FÉNIX COMUNICACIONES C.A.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

ISABEL GONZÁLEZ
C.I.: 15.343.904

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del Prof.: Ricardo Petit

Caracas, Junio 2010

3523

Contenido

RESUMEN 1

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 3

1. Planteamiento del problema: 3
2. Justificación: 4
3. Objetivos del trabajo: 6

General: 6

Específicos: 6

MARCO ORGANIZACIONAL 7

MARCO CONCEPTUAL 10

1. Las Organizaciones: 10
2. Desarrollo Organizacional: 17
3. Diagnóstico Organizacional: 25
   - Entrevista Exploratoria: 26
   - Instrumentos: 27
4. Planificación Estratégica: 27
5. Compromiso Organizacional: 36

Los tres componentes del Compromiso Organizacional 37

Teoría de Allen y Meyer 39

Beneficios del Compromiso organizacional 41

Características de un empleado comprometido 41

MARCO METODOLÓGICO 42

1. Tipo de Investigación: 42
2. Diseño de Investigación: 44
3. Sistema de Variables: 45
4. Población y Muestra: 46
5. Técnicas de recolección de información: 47
   - Diagnóstico Preliminar: 47
   - Diagnóstico estratégico: 49

- Diagnóstico del Compromiso Organizacional: 53

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 58

1. Entrevista Exploratoria: 58
2. Resultados del Análisis de la Matriz DOFA: 59
3. Resultados de la aplicación del Instrumento de medición del tipo de Compromiso Predominante: 61

Tipo de Compromiso Predominante: 64

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 67

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 69

ANEXOS 73

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSGRADO DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y DETERMINACIÓN DEL TIPO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE EN LA EMPRESA FÉNIX COMUNICACIONES C.A.

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en Fénix Comunicaciones C.A., una empresa en el área de la producción audiovisual y publicidad con 5 años en el mercado, que ha tenido un importante crecimiento a nivel de mercado y con una alta rentabilidad, pero sin el soporte estructural, organizativo y administrativo necesario para seguir expandiéndose, esta requiere del desarrollo del perfilamiento estratégico para crear sus estrategias, sentido de dirección y continuidad a las actividades, así como su internalización, lo cual está vinculado con el compromiso organizacional.

Por lo expuesto el propósito fundamental de esta investigación fue el evaluar la situación actual de la Organización a través de la realización de un diagnóstico estratégico y la determinación del tipo de compromiso organizacional predominante.

La metodología de trabajo correspondió a la Investigación-Acción, en relación al nivel de investigación o la profundidad con la que se abordó el estudio se consideró una investigación descriptiva y en relación al tipo de datos que se pueden recolectar se clasificó como un diseño de campo o aplicada, dentro de esta clasificación es no experimental.

En la realización del Diagnóstico Estratégico se desarrolló un taller de Planificación Estratégica y como herramienta fundamental para la obtención de datos se utilizó el análisis de la Matriz DOFA y para determinar el tipo de compromiso organizacional predominante se aplicó el cuestionario basado en la teoría de Allen y Meyer (1991).

Los resultados obtenidos nos permitieron obtener una visión general de la situación actual de la empresa específicamente en el área de la Planificación Estratégica y del tipo de compromiso predominante, para a partir de allí poder planificar las acciones necesarias a emprender para lograr los cambios que se requieran.

Palabras Claves: Actividades de Administración Estratégica, Perfilamiento Estratégico, Compromiso Organizacional, Diagnóstico Organizacional.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1. Planteamiento del problema:

Actualmente Fénix Comunicaciones C.A. a pesar de considerarse una empresa joven al tener solo 5 años en el mercado posee un gran potencial de rentabilidad y un crecimiento acelerado, pero carecen de misión, visión, estructura organizacional, manuales y procedimientos, es decir, no poseen el soporte estructural necesario para su desarrollo.

Por estas razones Fénix Comunicaciones C.A están requiriendo de un direccionamiento estratégico, que les permitirá establecer de dónde viene y hacia dónde se dirige la organización, y definir cuáles son sus Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades, esta información a su vez servirá para plantear las estrategias a largo plazo y su perfilamiento estratégico.

La planificación estratégica le da dirección general a la compañía, y para que esta sea eficiente se debe hacer un diagnóstico apropiado de la información, es decir entender realmente la naturaleza del problema. La planificación estratégica representa una ventaja competitiva en entornos tan cambiantes como los que se viven actualmente.

El diagnóstico de su situación estratégica actual se realiza través de la Matriz DOFA, a partir de los resultados que se obtengan, se pretende dar las recomendaciones que beneficien el estado del sistema y que guíen a los socios de la organización en el camino correcto para alcanzar los objetivos de la misma.

Adicionalmente al diagnóstico estratégico se lleva a cabo una investigación sobre el compromiso organizacional de los trabajadores ya que actualmente

están presentando una alta rotación del personal, por lo cual se busca identificar el tipo de compromiso predominante, definidos según la Teoría de Allen y Meyer (1991), si este es Afectivo, Normativo o de Continuidad, brinda el insumo necesario para el posterior establecimiento de las estrategias de reforzamiento.

En síntesis con el presente estudio se busca evaluar la situación actual en la empresa Fénix Comunicaciones C.A, a través de la realización del diagnóstico estratégico y de la determinación del tipo de compromiso organizacional predominante.

2. *Justificación:*

Es el Desarrollo Organizacional que sirve de asociación entre la institución y la estrategia organizacional, ya sea en escenarios cotidianos o en aquellos que son impredecibles, el D.O. crea procesos desde la experiencia institucional para enfrentar proactivamente el panorama que se viene. Es el D.O. quien pone en contacto, a través de su diagnóstico el pasado de la organización con el futuro, sosteniendo el equilibrio de la organización mientras esta cambia.

En el entorno cambiante y competitivo actual para toda empresa es importante saber dónde está y hacia dónde va, ese conocimiento de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas es la que le permite crear sus estrategias, sentido de dirección y continuidad a las actividades; si una organización no sabe a dónde va, o no sabe cómo ir hacia los objetivos que se ha definido, entonces se puede decir que tiene problemas de estrategia.

Con el uso de la planificación estratégica como herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, a través de su proceso sistemático, se

puede visualizar el futuro e identificar los recursos, principios, y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro.

Es importante también para la empresa que la planificación estratégica logre trasmitirse desde la alta directiva a todos los empleados y estos la internalicen a través de su Visión, Misión, Valores y Objetivos, ya que sólo así se garantizará el logro de las metas estratégicas.

Esta internalización está vinculada con el compromiso organizacional, donde los empleados se sienten parte de la organización al participar en ella, además, conforme se incrementa el compromiso es de esperarse un mayor esfuerzo, una intención de permanencia, y un menor ausentismo laboral, que le brinda estabilidad a la organización y a sus metas.

Para lograr el incremento del Compromiso Organizacional primeramente debemos conocer cuál es el tipo predominante, la importancia de diferenciarlo radica en el conocer sus factores específicos ya sean motivacionales, remunerativos o ambientales, para así saber cómo tratarlo y modificarlo.

De no desarrollarse la presente investigación la empresa muy posiblemente enfrente problemas de estrategia, que no les permita realizar planificaciones a largo plazo, y por ende su crecimiento se vería limitado, al mismo tiempo, continuarían con su alta rotación de personal, que aúna la inestabilidad de las actividades en el tiempo.

3. Objetivos del trabajo:

General:

Evaluar la situación actual en Fénix Comunicaciones C.A. a través de la realización de su diagnóstico estratégico y de la determinación del tipo de compromiso organizacional predominante, para describir cómo se encuentra y poder así establecer el fundamento necesario para lograr los cambios que se requieran.

Específicos:

1. Describir la situación actual en Fénix Comunicaciones C.A..
2. Determinar cuáles son sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Matriz DOFA).
3. Identificar el tipo de Compromiso Organizacional predominante Normativo, Afectivo o de Continuidad.
4. Sugerir recomendaciones y conclusiones en base a los datos obtenidos para mejorar su situación actual.

MARCO ORGANIZACIONAL

Fénix Comunicaciones C. A. es una empresa fundada en el año 2003, a partir del paro nacional, por 3 socios del área de Comunicación Social, en principio su propósito fundamental era la producción audio-visual.

Las áreas en las cuales se encuentran divididos son:

- Plus: preproducción, producción y post-producción de spots, videoclips, documentales y corto metrajes para diversos medios.
- Video: Elaboración de mensajes institucionales, desde el desarrollo de los guiones hasta la cobertura del evento, así como producción y edición de piezas audio-visuales.
- Gráfico: fortalecer la imagen de los clientes a través de proyectos audio-visuales.
- T.V.: desarrollar micros, series documentales y programas de diferentes géneros para televisión y radio.

Sus principales servicios son:

- Desarrollo de ideas y redacción de guiones.
- Producción de videos corporativos, documentales, comerciales, cortometrajes, videoclips.
- Producción de cuñas, micros y programas radiales.
- Fotografía digital.
- Animación 2D y 3D.
- Elaboración y musicalización de videos.

A lo largo de 5 años han aumentado los servicios, yendo de una productora audiovisual a complementarse con ser una agencia de publicidad, ofreciendo además de los servicios ya mencionados los siguientes:

- Posicionamiento de marcas.
- Desarrollo de campañas.
- Diseño gráfico e impresión, desarrollo de logos, anuncios, vallas.
- Web y multimedia.
- Mercadeo.
- Merchandising.
- Planificación estratégica de medios.
- Publicaciones de revistas, libros y cualquier comunicación.

Culturalmente son una empresa con un ambiente bastante informal y flexible, la mayoría de sus empleados son personas jóvenes ubicados entre los 20 y 35 años de edad, y son un equipo altamente creativo donde la toma de decisiones es participativa y consultada.

En el aspecto formal la empresa carece de misión, visión, estructura organizacional claramente definida, de manuales y procedimientos, es decir no poseen el soporte estructural necesario para su desarrollo.

Actualmente son 4 socios y 7 empleados, que se definen como un equipo de jóvenes profesionales comprometidos en resolver las necesidades de sus clientes a través de la creación de propuestas modernas e innovadoras, de alta calidad y un atractivo estilo visual.

Fénix Comunicaciones es una empresa muy joven que ha tenido una curva de crecimiento mayor a la esperada, con una alta rentabilidad y con muchas

posibilidades de seguir expandiéndose por lo cual esperan de nuestra intervención.

MARCO CONCEPTUAL

Para desarrollar la investigación sobre el diagnóstico estratégico de la empresa y la determinación de su tipo de compromiso organizacional predominante, es necesario primero realizar una revisión de la información conceptual sobre:

1. Definiciones de Organización y la visión de la organización como sistema abierto.
2. Definiciones y desarrollo del D.O.
3. El Diagnóstico Organizacional y sus técnicas.
4. Definiciones de Planificación estratégica, sus elementos y herramientas.
5. Definiciones, elementos y beneficios del Compromiso Organizacional
   5.1 Desarrollo de la Teoría de Allen y Meyer (1991).

1. Las Organizaciones:

Partiendo del hecho de que "las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea" (Hall, 1996, p.1), son infinitas las definiciones que sobre estas se han realizado, algunos autores consideran que no es necesario arrojar un concepto, aunque el mismo servirá de base para saber por qué se estudian.

Existen muchas definiciones de Organización, estas se puede entender como:

- Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder

satisfacer su propósito distintivo que es su misión. (tomado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n)

- Max Weber, en 1947, al tratar el tema se plantea como forma de organización al grupo corporativo, el cual es:

  Una relación social que está cerrada o limita la admisión de extraños por medio de reglas ... hasta donde su orden es impuesto por la acción de individuos específicos cuya función regular es ésta, la de fungir como jefe o cabeza y por lo general tiene un personal administrativo (Hall, 1996, p.30).
- Para Chester Barnard, en 1938, "es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas" (Hall, 1996, p.30), en esta definición se da valor a los sujetos a diferencia de la anterior donde se refleja mas la estructura o sistema, en este sentido, afirma que son las personas quienes logran que las actividades de las empresas se lleven a cabo de manera coordinada, gracias a la comunicación, motivación y compromiso.
- Etzioni para 1964, indica que "las organizaciones son unidades sociales (o agrupamientos humanos) construidos y reconstruidos de forma deliberada para buscar metas específicas" (Hall, 1996, p.31).
- Richard Hall, 1996, considera que una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (Hall, 1996, p.33).
- Elena Granell indica que "las organizaciones son parte importante de nuestra vida y la percepción que tenemos de ellas condiciona muchas de nuestras conductas y expectativas" (Granell, 1997, p.13).

Las organizaciones debido a su diversidad se pueden clasificar de diferentes formas, una de las más tradicionales es la que las divide en lucrativas y no lucrativas, esto con relación al destino que le dan a sus ingresos o fines; una segunda clasificación tiene que ver con el sector que abarca, salud, educación, agrícola, etc.

Parsons (1960) desarrolla un esquema simple "basado en el tipo de función o meta que la organización sirve" (Hall, 1996, p.41), por lo tanto podrán ser de producción, metas políticas, integrativa o de mantenimiento de patrones.

La organización como ente autónomo e independiente está basada en principios corporativos que la definen e identifican entre los cuales encontramos:

- Deber ser: Esto nos responde al interrogante, ¿porque existe la organización?
- Deber hacer: Misión, nos dice para que existe la organización.
- Deber estar: Visión, nos orientar para saber hacia dónde vamos, conque y como llegamos.

La principal premisa es que las Organizaciones son **sistemas abiertos**, tal como plantearon French y Bell (1996), esta consideración es de gran utilidad al incursionar en el terreno organizacional pues nos permite comprender la dinámica y los cambios de las organizaciones, partiendo de la comprensión de las partes individuales y de la naturaleza de la interrelación existente entre ellas.

La teoría de sistemas es el concepto que permite entender que las organizaciones se compone de subsistemas que están interrelacionados y que dependen unos de otros, así que si se quiere generar un cambio en un área específica se debe tener en cuenta que dicho cambio de conducta o proceso afectara de alguna forma a la organización en sus conjunto.

Una de las cosas fundamentales que nos trasmite la idea de esta teoría es que todo sistema tiene unos propósitos o metas definidas y que las mismas deben en lo posible, estar apuntando a las necesidades del ambiente, esta es una de las razones para que una organización perdure en el tiempo y se mantenga, si al ambiente no lo hace falta el producto que genero mi organización está destinada a desaparecer.

Por otro lado la consideración de sistemas ayuda igualmente a determinar que los problemas y situaciones no son casos aislados sino que son consecuencia o parte de otras situaciones, todo lo que suceda dentro de la organización está relacionado con una o más causas y que es posible modificar las situaciones afectando otras partes de la organización.

En el Diagnóstico Organizacional se ve a la organización como un sistema abierto, con inputs, procesos y outputs con feedback; colocando especial atención en las actividades y los procesos que son de importancia para la vida de las organizaciones.

La representación gráfica de la organización como un sistema abierto se puede visualizar de la siguiente manera:

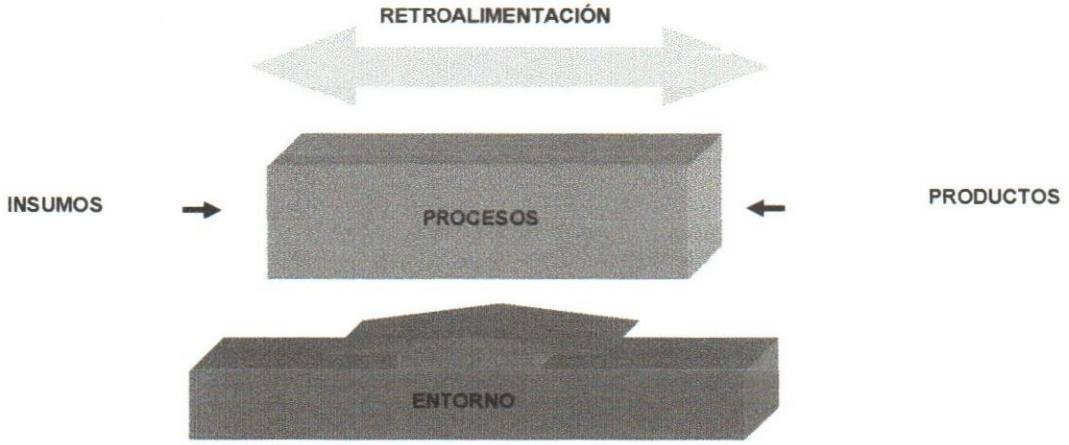


Fig.1 Organización como sistema abierto

Insumos. Constituidos por materia prima, información, recursos humanos y recursos económicos.

Procesos. A través de los cuales los insumos son transformados en productos finales que son ofrecidos al entorno.

Productos. Representados a través de los bienes y servicios, calidad de vida de la gente

Entorno. Como clientes, proveedores, competencia, organismos oficiales, comunidad, gremios, entre otros

Retroalimentación. Obtenida a través de encuestas, entrevistas e indicadores.

En este sentido la teoría de los sistemas abiertos aporta un gran valor como herramienta de análisis organizacional, ya que permite visualizar de manera integral a la organización, componentes y entorno; facilitando a través de estructura y metodología el estudio de las mismas, sin dejar de lado la complejidad y el dinamismo que las caracteriza.

Al explorar en mayor detalle los componentes que intervienen en el proceso de transformación a través del cual es posible generar productos, bienes y servicios que se entregan al Mercado, a partir de los insumos, se identifican los siguientes sub-procesos en el esquema de funcionamiento interno de la organización:

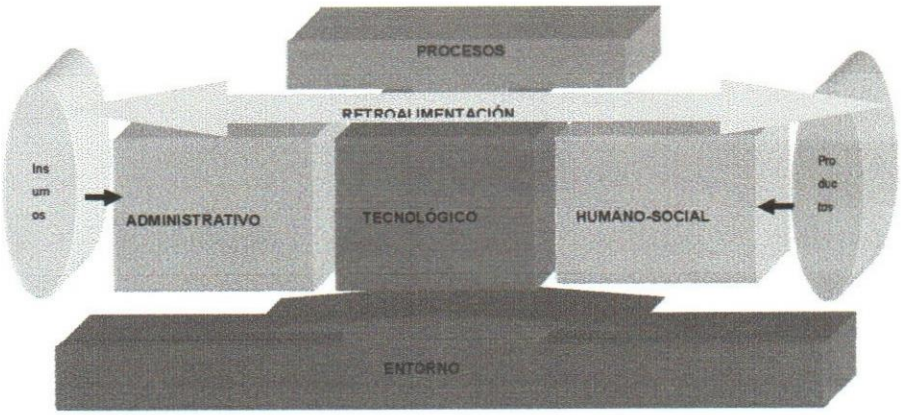


Fig. 2 Sub-procesos en las Organizaciones

- Administrativo. Constituido por las políticas, planes y metas, estructura organizacional, sistema de políticas de personal, sistema de evaluación de desempeño, sistema de compensación y reconocimiento, sistema de información gerencial, sistema de control, sistema contable, sistema de presupuesto, situación geográfica.

- Tecnológico. Entre los que se encuentran equipos y maquinaria, información técnica, sistemas de mantenimiento, desarrollo y dominio tecnológico.

- Humano-Social. Experiencia, habilidades, expectativas, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, pertenencia hacia la empresa.

Esta estructura, organización y esquema de interacción entre sus componentes y su entorno, junto a la necesidad de propósito como base que sustenta su razón de ser, enmarcan las similitudes entre los sistemas abiertos y las organizaciones. Al profundizar en su análisis es posible identificar áreas de convergencia resaltantes:

Convergencia entre los Sistemas Abiertos y las Organizaciones

Sistemas Abiertos	Organizaciones
Entrada Producción Salida.	Los insumos: dinero, materia prima, recursos Se procesan, transforman y agregan valor. Se generan productos.
Propósitos o Metas	Poseen Misión, Visión y Objetivos. Son creadas con un propósito.
Interactúan con el ambiente	Interactúan con su entorno: Mercado.
Fronteras permeables con el entorno	Intercambian bienes y servicios con el entorno.
Poseen entropía	Inversión de energía y recursos adicionales. A los requeridos por los insumos. Para garantizar el sobrevivir. Y cumplir los objetivos y metas.
Retroalimentación (positiva y negativa)	El seguimiento de resultados y establecimiento de metas, garantiza el trabajo hacia los objetivo.
Tienden a buscar mantenerse en un estado de equilibrio (homeóstasis dinámica)	Tratan de mantener el estatus quo. Razón que dificulta implantar cambios

Diferenciación Integración y coordinación.	Aumento en los niveles de especialización Aumento en la complejidad de operaciones Exigencia de altos niveles de integración. Exigencia de altos niveles de cooperación.
Equifinalidad	Existen múltiples vías del logro de objetivos Múltiples manera de organizarse. Múltiples maneras de crear relaciones. Para garantizar el cumplimiento de metas.

Tabla 1: Sistemas Abiertos Vs. Organizaciones.

2. Desarrollo Organizacional:

El Desarrollo Organizacional es la disciplina de la ciencia de la conducta que ayuda al desarrollo de las organizaciones, a través de un proceso sistemático planificado.

El D.O. es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. El cambio que se

busca está ligado directamente a las exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer.

Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado en un clima de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente, siendo los agentes de cambio portavoces de una filosofía social; un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a su estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas cliente.

La finalidad de un programa de desarrollo organizacional es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos.

Algunas definiciones de D.O.:

- "D.O. es un esfuerzo (1) planificado, (2) a todo lo largo de la organización, y (3) dirigido por la alta gerencia, para (4) incrementar la salud y eficiencia organizacional a través de (5) intervenciones planeadas en los procesos organizacionales utilizando conocimiento de las ciencias conductuales" beckhard, richard (1969). (French y Bell, 1996, pág. 27).
- "D.O. es una respuesta a un cambio, una estrategia educativa compleja que intenta cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de forma que estas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos, y a la asombrosa rapidez del cambio mismo" Dennis, Warren (1969). (French y Bell, 1996, pág. 27).
- "D.O. es el fortalecimiento - de los procesos humanos que se dan en las organizaciones, los cuales mejoran el funcionamiento del sistema para así lograr sus propios objetivos". Lippitt, Gordon (1969). (French y Bell, 1996, pág. 27).

- "D.O. es un proceso de cambio planificado -cambio de una cultura - organizacional en la cual se invita examinar sus propios procesos sociales (especialmente los de toma de decisiones, planificación y comunicación) hacia otra cultura organizacional en la cual se legitimiza e institucionaliza dicha exanimación". (French y Bell, 1996, pág. 28).

La Investigación Acción es el principal metodología de Investigación según la propuso Lewin y Collier, puede describirse como una secuencia de acontecimiento y acciones, es decir que permite la recopilación de datos acerca de un sistema actual, para luego emprender las acciones y posteriormente evaluar los resultados de las mismas, lo cual nos va a permitir recopilar datos adicionales y comenzar de nuevo el ciclo hasta alcanzar la el estatus deseado dentro de la organización.

Consiste en un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante, y de colaboración de la cultura de la organización, utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría de las ciencias de la conducta.

Premisas del D.O.:

- Camino de cambio continúo.
- Guiado por la alta gerencia.
- Se debe tener una visión de futuro conjunta.
- Las estructuras burocráticas no son funcionales actualmente los Equipos de trabajo son ínter funcionales compuesto por miembros de varias especialidades y que se solo se unen para una tarea especifica
- El D.O. se refiere al mejoramiento de las organizaciones, pero también al desarrollo de los individuos; este doble enfoque es un punto fuerte distintivo del D.O.

Las Metas del D.O. son:

- Mejorar el funcionamiento de los individuos, equipos y la organización total.
- Impartir las habilidades y el conocimiento necesario que permita que en un futuro los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos.

El D.O. debe ser:

- Un proceso dinámico, dialectico y continuo
- De cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de la situación
- Utilizando estrategias, métodos e instrumentos para optimizar la interacción entre personas y grupos
- Para un constante perfeccionamiento y renovación de los sistemas técnico-económico-administrativo del comportamiento organizacional
- De manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así su supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

El D.O. no es (no debe ser):

- Un curso o capacitación
- Una solución de emergencia para un momento de crisis
- Un sondeo o investigación de opiniones, solamente para información
- Una intervención aislada y por esto desligada de los procesos gerenciales
- Una iniciativa sin continuidad en el tiempo
- Una especie de laboratorio en una "isla cultural".
- Un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables
- Una serie de reuniones de diagnostico, sin generar soluciones y acciones

El D.O. requiere:

- Una visión global de la empresa.
- Un enfoque de sistemas abiertos.
- Una compatibilización con las condiciones de medio externo
- Un contrato consciente y responsable de los directivos.
- El desarrollo de las potencialidades de las personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas).
- Una institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios.

Se pueden identificar 4 raíces del DO:

- Entrenamiento en sensibilización.
- Los sistemas socio técnicos y socio analíticos
- Investigación de encuestas y retroalimentación
- Investigación acción

Entrenamiento en sensibilización.

Los grupos T surgieron para ayudar a los grupos y sus líderes en los procesos de grupos y liderazgo.

En la búsqueda de mejorar el trabajo grupal, en 1946 se comenzaron experiencias de laboratorio llamadas "grupos de sensibilización, patrocinados por el MIT, esta iniciativa estuvo inspirada en la importancia que se dio a ayudar a los grupos y a sus líderes a concentrarse en los procesos grupales y de liderazgo.

De este movimiento surgió el laboratorio de entrenamiento en el desarrollo de grupos y luego el laboratorio nacional de entrenamiento (NTL), llamado más tarde Instituto para la ciencia del comportamiento aplicada.

Entrenamiento en sensibilización, grupos T y capacitación de laboratorio son denominaciones de un mismo proceso constituido por debates producidos entre pequeños grupos, en los que la fuente primordial, casi exclusiva, de información para aprender es el comportamiento de los propios miembros del grupo. Todos los participantes reciben retroinformación por parte de sus compañeros, en relación con su comportamiento en el grupo, y esta retroinformación se convierte en la fuente de saber para la percepción y el desarrollo personal. Los participantes tienen también la oportunidad de aprender más acerca del comportamiento de grupo y de las relaciones entre grupos.

Los grupos T son vehículos educativos para el cambio, en este caso, el cambio individual.

Hacia el final de la década de 1950, cuando se comenzó a aplicar esta forma de educación en medios industriales para propiciar su cambio organizacional, el grupo T pasó a ser una de las llamadas intervenciones más tempranas del desarrollo organizacional.

A medida que el método de aprendizaje y cambio del grupo T proliferaba durante la década de 1950, repercutió de manera natural en la vida organizacional

Autores principales: R. Tannenbaum, C. Agyris, Mc Gregor, Shepard, R. Blake, J. Mouton, R. Beckhard, Eva Schidler-Rainman.

Enfoques Sociotécnicos:

Surgió por el intento de brindar ayuda práctica a las familias, organizaciones y comunidades.

Más o menos a la par del comienzo del entrenamiento en sensibilización en los Estados Unidos de América, en el Reino Unido, Eric Trist y Kein Bainforth, del Tavistock Institute, asesoraban a una compañía explotadora de minas de carbón cuando comenzaron a surgir problemas al introducirse un equipo nuevo y cambios en la tecnología.

Estas innovaciones modificaron la forma de ejecutar el trabajo, ya que la norma cambió del trabajo de grupo a una labor más bien individualizada. Por consiguiente, el trabajo se especializó más, es decir, las labores quedaron más fraccionadas. La productividad fue disminuyendo paulatinamente, al mismo tiempo que aumentaba el ausentismo.

Trist y Bamforth sugirieron una nueva forma de proceder que reunía en si los elementos sociales elementales del modo de trabajo anterior -esfuerzo de equipo contra esfuerzo individualizado-, pero que al mismo tiempo asimilaba la nueva tecnología.

Como consecuencia de que la gerencia de la compañía aplicara lo que Trist y Bamforth sugerían, la productividad creció y el ausentismo disminuyó.
Poco tiempo después, A.K. Rice, otro consultor e investigador de Tavistock, llevó a cabo experimentos y cambios similares en dos fábricas de hilados y tejidos de Ahmedabad, India. Los resultados de sus intervenciones, que implicaron combinar importantes factores sociales al mismo tiempo que se mantenía un esfuerzo de grupo en lo referente a los cambios tecnológicos, fueron también muy semejantes: mayor productividad y disminución de daños y costos.

La forma de proceder innovada por Trist, Bamforth, Rice y sus colegas de Tavistock se basa en la premisa de que toda organización es un sistema tanto social como técnico

Autores Principales: Bion, J. Rickman, E. Trist, Tavistock

Investigación de encuestas y retroalimentación:

El desarrollo organizacional ha sido influenciado por la psicología industrial u organizacional. Los psicólogos industriales u organizacionales conceden gran importancia a los cuestionarios como medio para la captación de datos, así como para el diagnóstico y la evaluación.

Este método tuvo sus orígenes en el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan.

Principalmente el método de encuesta de retroinformación implica dos pasos. El primero es la encuesta, es decir, la captación de datos mediante cuestionarios para determinar la percepción que tienen los empleados de ciertos factores, en su mayoría enfocados en la gerencia de la organización y el segundo paso es la retroinformación, el dar a conocer sistemáticamente el resultado del estudio en un informe resumido a todas las personas que contestaron el cuestionario.

Autores principales: Likert, y Floyd Mann.

Investigación Acción:

Es un Proceso de indagación entre el consultor y el cliente, (se explica en la presente investigación con más detalle posteriormente).

Autores Principales: Whyte y Hamilton, J. Collier, K Lewin.

3. Diagnóstico Organizacional:

El diagnóstico es el proceso mediante el cual se recopila información (datos) acerca de la empresa cliente con el fin de definir su "Estado Actual" y poder tomar las acciones necesarias para mejorar el sistema.

El diagnóstico es una de las fases más importantes del D.O. ya que un mal diagnóstico puede causar daños mayores a la organización.

Para French y Bell, (1996) el componente diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus sub-unidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés.

El primer paso es diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente – ya sea el sistema total o alguna parte del todo. ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Cuáles son sus áreas problemas? ¿Cuáles son las oportunidades no realizadas que se están buscando? ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual? Del diagnóstico surge la identificación de los puntos fuetes, las oportunidades y las áreas problema.

Beckhard, citado por French y Bell (1996) subraya la importancia de las actividades de diagnostico como sigue:
"El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de la organización requiere de un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el

diagnostico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser equipos naturales, como la alta gerencia, el departamento de producción, o un grupo de investigación; o bien, pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio, o la fuerza laboral". (French y Bell, 1996, p. 122)

La segunda área de diagnostico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen la toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interface, el manejo del conflicto, el establecimiento de metas y los métodos de planificación.

En la práctica el consultor de DO trabaja simultáneamente ambas áreas. Aunque se interesa en algún grupo objetivo especifico y en la información acerca de ese grupo, el consultor también se interesa en los procesos que encontró en ese grupo.

Por lo común la información se recopila mediante una gran variedad de métodos – entrevistas, observaciones, cuestionarios y registros de la organización. Los datos sirven como base para la planificación de la acción. Esto es básicamente un modelo de investigación acción. Por consiguiente, el componente del diagnostico y el componente de la acción están íntimamente relacionados en el desarrollo organizacional.

Las técnicas para recolección de los datos utilizados en la presente investigación fueron:

- **Entrevista Exploratoria:**

  El propósito de las entrevistas es explorar las maneras en las que el grupo puede ser más efectivo, estas descubren opiniones y

sentimientos tanto positivos como negativos acerca de una amplia variedad de temas, "entrevistar en una manera de poner sobre la mesa sentimientos y opiniones privadas" (Fordyce Weil, 1976, p. 127), la entrevista tiene el beneficio de facilitar la expresión privada y abordar amplios temas, para aprovechar y obtener la mayor información posible.

- **Instrumentos:**

"Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir" (Sampieri, 1991, pág. 276), son comúnmente utilizados para detectar un sentimiento, en este caso la elaboración del instrumento está diseñado de acuerdo con una teoría gerencial sobre compromiso organizacional.

Algunos de los beneficios de utilizar este método es que puede ser aplicada a todos los trabajadores, es rápida, se legitima estadísticamente, y que el anonimato puede sacar a relucir sentimientos.

Una debilidad que se debe tomar en consideración es el compromiso de que los resultados serán vinculantes y llevan un compromiso real de aplicar un cambio, así en un futuro serán tomados con responsabilidad.

4. Planificación Estratégica:

La Planificación Estratégica formal es "un proceso explicito para la determinación de objetivos de la compañía a largo plazo, la generación de estrategias opcionales con las cuales cumplir esos objetivos, la evaluación de

esas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados". (Kenneth, 1984, Pág. 2-4).

"Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo" (Steiner, 1999, Pág. 20).

Al desarrollar las diferentes definiciones de Planificación Estratégica podemos llegar a afirmar que es un proceso sistemático que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que pueda definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Fig. 3: Representación de actividades de Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica la podemos ver como la determinación del propósito, misión y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de cursos de acción y de los recursos necesarios para cumplirla. Es una guía de acción para la organización y todos sus miembros. (Tomado de:http://www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml)

Las actividades de administración estratégica son a rasgos generales actividades que ayudan a quienes crean las políticas a reflexionar en forma sistemática en la misión y las metas básicas de su organización, en las demandas ambientales, en las amenazas y las oportunidades y a dedicarse a una planificación de largo plazo.

Estas actividades dirigen la atención en dos direcciones importantes fuera de la organización hacia la consideración del ambiente, y lejos del presente, hacia el futuro.

El uso del análisis de la **Matriz DOFA** como herramienta esencial para analizar las Fortalezas, Limitaciones o Debilidades, Oportunidades y Amenazas, es la que nos provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, al proporcionar la información imprescindible para la implementación de acciones y medidas correctivas, considerando los entornos internos y externos.

Gráficamente se puede visualizar la Matriz DOFA de la siguiente manera:

Externo Interno	Amenazas	Oportunidades
Limitaciones	LA (Supervivencia)	LO (Reorientación)
Fortalezas	FA (Defensivas)	FO (Ofensivas)

Así se pueden determinar y comparar las fortalezas, limitaciones, amenazas y oportunidades, indicando las cuatro estrategias alternativas del análisis de la organización.

Si tomando en consideración los comentarios presentados por French y Bell (1996) en su libro Desarrollo Organizacional, las intervenciones en D.O. deben complementarse con actividades de Dirección Estratégica, ya que en su mayoría estas están sólo dirigidas hacia el funcionamiento interno de la organización, pero debe complementarse con un enfoque externo, "los gerentes y los miembros de la organización necesitan las habilidades del D.O. para ayudarlos a navegar en esas difíciles aguas pocos profundas. El D.O., mediante un análisis concienzudo y una cuidadosa articulación, debe crear los puentes para unir las necesidades de la dirección estratégica con las habilidades del D.O. El cambio organizacional vasto, el cambio en la cultura o en la misión estratégica, son por definición estratégicos, y están inseparablemente entrelazados con las habilidades clásicas del D.O. Esta situación ofrece una oportunidad importante a los practicantes del D.O.". (French y Bell, 1996, Pág. 221).

Para el desarrollo de la matriz DOFA, se debe definir los siguientes elementos:

- El Medio Ambiente Interno

Consiste en detectar las **fortalezas y debilidades** de la organización, de las operaciones, de las finanzas u otros factores específicos de la organización que generen ventajas o desventajas competitivas. Para llevar a cabo un análisis interno de la organización es necesario estudiar los factores internos de producción es decir la capacidad de producción, costos de fabricación, calidad e innovación tecnológica; El marketing definido con la línea y gama de productos y servicios, imagen, posicionamiento y cuotas en el mercado, precios, publicidad,

distribución, equipos de ventas, promociones y servicio al cliente; La organización con las estructuras, el proceso de dirección y control y la cultura de la empresa; El Recurso Humano: estudiando la selección, capacitación, motivación, remuneración y rotación; Las Finanzas de sus recursos económicos disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad, liquidez y presupuesto; Por último es necesario estudiar la Investigación y Desarrollo es decir las innovaciones, patentes y los nuevos productos. Aunque se puede estudiar específicamente un área de la organización o un problema de esa área.

Fortalezas se puede decir que es la parte positiva de la organización de carácter interno, así como aquello productos y servicios que directamente sea realizado por la organización y produzca una ventaja competitiva para ella frente a sus competidores. Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa, tal como su Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos, servicios y Recursos financieros.

Se detectan a través de los resultados que presenta la empresa tal como su prestigio y se identifican por medio de la evaluación de los resultados (avances y retrocesos). Tiene como característica principal que son controlables, porque dependen únicamente de la organización.

Debilidades características que puedan afectar negativamente y directamente a la organización y que puedan ser disminuidas mediante acciones correctivas. Son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y un obstáculo para el desarrollo y para alcanzar sus objetivos y misión.

- Análisis Externo

Se trata de identificar y analizar las **amenazas y oportunidades** del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos del entorno es decir los políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos etc. y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno, abarca también diversas aéreas tal como: el mercado definiendo el segmento del mercado, características, demanda, necesidades del consumidor; fabricantes, distribuidores de insumos y los clientes; la Competencia.

Oportunidades son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa, son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

Amenazas son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades del los clientes. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación y previsión cuidadosa.

Alguno de los componentes de la Administración Estratégica son:

a. Valores Organizacionales:

Corresponden los principios que guían los comportamientos, forman parte de la creencia y cultura de la empresa, estos son la expresión de la filosofía empresarial, y deben ser compartidos por todos.

Los valores administrativos guían la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos, es decir constituyen el soporte.

Toda organización implícita o explícitamente posee valores que es importante que sean conocidos por todos.

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones
- Saben que su opinión es escuchada
- Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la compañía.

Los valores deben ser:

I. Ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en la que se opera.
II. No es una cuestión de que sean buenos o malos.
III. Deben convertirse en el marco de referencia del actuar corporativo.

b. Misión:

La misión es "la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos" (Serna, 2003, Pág. 24).

La misión pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales dirige sus esfuerzos, los clientes a quienes quiere servir y los productos o servicios que ofrece. Así mismo, determina la contribución de los diferentes actores en el logro de los propósitos básicos de la empresa y lograr así su misión organizacional.

La formulación de la misión soporta y guía las decisiones a tomar con relación a las demandas externas, que le impone el entorno y a las respuestas internas que deba, en consecuencia dar, para satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes, enmarcada dentro de una filosofía de gestión y de resultados tangibles y cuantificables.

La misión organizacional requiere de su divulgación a todos los niveles de la empresa de tal manera de generar una cultura propia y un compromiso con la misma. Similarmente, a los clientes externos, proveedores, actores relacionados y la sociedad en general.

La misión responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio o propósito?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- *¿Qué es lo distintivo u original de la empresa?*
- ¿Cuáles son sus clientes?

- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus productos o mercados?
- ¿Cuáles son los deberes y derechos de su personal?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?
- ¿Cuáles son sus valores organizacionales?

c. Visión:

"Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa este dentro de 3 o 5 años" (Serna, 2003, Pág. 34), la visión señala el rumbo que une a la empresa con el futuro deseado.

Esta debe ser:

- Breve.
- Fácil de captar y recordar.
- Positiva e Inspiradora, planteando retos para su logro.
- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.
- Clara y detallada respecto a lo que debe llegar a ser la empresa, no expresada en números, ni en frases como "quiero ser el mejor", "seré la empresa más grande de...".
- Tener definido el horizonte de tiempo.

d. Objetivos Estratégicos.

Son los resultados a largo plazo que una organización o área espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.

Los objetivos pueden ser a corto, mediano o a largo plazo, y pueden ser cualitativos o cuantitativos pero con la posibilidad de ser medidos y de evaluación a través de indicadores de gestión.

Ventajas de la planeación:

- Facilitar el control: al planear se desarrollan objetivos y por su parte, en la función de control se comparará el desempeño real contra los objetivos.
- Reducir la incertidumbre: obliga a los administradores a ver hacia el futuro, anticipar los cambios, considerar su impacto y desarrollar las respuestas adecuadas.
- Reducir la duplicidad de funciones y la ineficiencia al evitar que dos personas realicen la misma actividad y que el proceso para su realización sea muy largo, confuso o tardado.
- Establecer el esfuerzo coordinado cuando todos lo que están involucrados sepan hacia dónde se dirige la organización y qué es lo que deben aportar para lograr los objetivos organizacionales, pueden empezar a coordinar sus actividades, cooperar unos con otros y trabajar en equipos.

5. Compromiso Organizacional:

El compromiso Organizacional ha sido estudiado y medido en diferentes formas, pero comparten algo en común, en que está considerado como una unión o enlace del individuo con la organización.

Uno de los conceptos del Compromiso Organizacional de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (1994) es: "Obligación contraída, palabra dada, fe empeñada". En otras palabras se trata de un deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, una situación o una organización.

Otro concepto de compromiso organizacional es el de "Grado en el que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ellas" (tesis compromiso organizacional citando a Keith, 1990; Robbins, 1996). De esta forma poseer un compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja.

En palabras de Jack y Suzy Welch: "...el compromiso organizacional está definido como un deseo fuerte de permanecer miembro de una organización en particular, aún presentándose oportunidades de cambiar de trabajo...".

En general las teorías de compromiso organizacional se agrupan en dos categorías: características personales y las de atributos circunstanciales.

El tipo más comúnmente estudiado ha sido el actitudinal definido por Mowday (1979) como "la fuerza relativa de una identificación individual con un contrato hacia una organización particular" (Mathieu y Zajac, 1990, p. 172), caracterizado por tres factores: una fuerte creencia y aceptación de los valores de la organización, el deseo de realizar un esfuerzo por la organización y el de mantenerse en ella.

La segunda forma más estudiada es el Compromiso Calculador el cual fue fundado sobre los estudios de Becker (1960) y se define como "fenómeno estructural que ocurre como resultado de una transacción individuo organización y alteraciones en proyectos o inversiones en el tiempo" (Mathieu y Zajac, 1990, p. 172).

Los tres componentes del Compromiso Organizacional

Los estudios sobre compromiso organizacional han evolucionado desde explicarse a través de una concepción unidimensional a una multidimensional.

Modelo de un factor

Los primeros estudios sobre Compromiso Organizacional se centraban únicamente en una dimensión afectiva, los principales autores fueron Mowday, Porter y Steers, ellos desarrollaron un instrumento para medir el compromiso que consiste en 15 ítems que concluyen en un solo factor enfocado en la dimensión afectiva.

Modelo de 2 factores

En el modelo de 2 factores se proponen dos dimensiones del compromiso: la afectiva y la calculada. Se considera que el aspecto normativo forma parte de la dimensión afectiva, por tanto no se contempla como un factor autónomo.

Modelo de 3 factores

En el modelo de 3 factores relacionados se plantea que las dimensiones afectiva, normativa y calculada constituyen tres factores distintos y relacionados entre sí. De modo que, una persona puede vincularse afectivamente a su organización, al mismo tiempo que puede mantener (o no) un vínculo en términos de coste-beneficio, y sentir (o no) la obligación de ser leal a su organización. Estas tres formas de compromiso pueden darse simultáneamente y con mayor o menor intensidad. A partir del conocimiento del grado de relación existente entre los factores se podrá concluir sobre el grado de autonomía de cada una de las dimensiones.

En esta investigación nos vamos a basar en la teoría de Allen y Meyer (1991) según los cuales el constructo de compromiso posee tres factores.

Teoría de Allen y Meyer

Natalie Allen y John Meyer comenzaron sus investigaciones sobre Compromiso organizacional a comienzos de los años 80, llegando a la conclusión de que el compromiso organizacional es un constructo multifacético.

Allen y Meyer (1991) conceptualizan al compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: efectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

El **componente afectivo** se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.

Este componente se encuentra unido a tres factores:

1. Alta aceptación y creencias en los valores y metas de la organización.
2. Complacencia y espontaneidad por ejercer esfuerzos considerables a favor de la organización.
3. fuerte deseo de mantenerse en ella.

El segundo componente, el **compromiso de continuación** (necesidad), se refiere al conocimiento que tiene el empleado de los costos de dejar la organización, es decir, de los costos financieros, físicos, psicológicos, en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la

prosecución de inversiones (planes de pensiones, prima de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencias a la organización que dejarlas resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un "compromiso por omisión" (Becker, 1960). Puede suponerse que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarreará un mayor compromiso de continuación (Vandenberghe, 1996).

Este se fortalece a medida que la persona va desarrollando inversiones colaterales como desarrollo de habilidades o disfrutar del status asociado con la ocupación.

Este componente está relacionado con dos variables: inversiones y alternativas, las inversiones se refieren a las apuestas que hace el individuo las cuales podría perder y la segunda es la percepción que tiene el individuo de las alternativas de trabajo.

En el tercer componente, el **compromiso normativo** (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas) conducente a un sentido de proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante.

Este sentimiento se fortalece a través de experiencias de sociabilización enfocadas a mantenerse leal al empleador o al recibir beneficios que generan un sentimiento de obligación de reciprocidad.

Los compromisos afectivos, normativos y de continuidad se entienden como componentes y no como tipos de compromisos, así es como los empleados pueden experimentar cada uno de ellos en diferentes grados.

Beneficios del Compromiso organizacional

Según Allen y Meyer (1997):

1. Los empleados con altos niveles de compromiso tienden a permanecer por más tiempo en la empresa, esto es positivo en la medida en que una de las metas de la organización sea retener y desarrollar una fuerza de trabajo estable, con altos niveles de desempeño.
2. Los empleados con mayor vinculación con la organización, poseen una gran motivación para contribuir significativamente con su empresa.
3. El compromiso organizacional se relaciona positivamente con la asistencia al trabajo, lo cual contribuye a disminuir las ausencias de los trabajadores a la organización y su impacto negativo en las actividades que esta desarrolla.
4. En la medida en que un trabajador se compromete con su empresa tiende a desempeñar mejor su trabajo vinculándose con las estrategias y decisiones de la organización realizando un mayor esfuerzo por esta.

Características de un empleado comprometido

El empleado comprometido es descrito como aquel que permanece con la organización en sus fortalezas y debilidades, asiste regularmente al trabajo, trabaja todo el día y quizás más, protege los bienes de la compañía y comparte sus metas. Visto desde la perspectiva organizacional, tener una fuerza de trabajo comprometida parecería ser claramente una ventaja, las oportunidades de realizar trabajos importantes y desafiantes, reunirse e interactuar con personas interesantes, aprender nuevas habilidades y desarrollarse como personas, guían el desarrollo del compromiso.

MARCO METODOLÓGICO

"La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado". (Arias, 2006, p. 19).

1. Tipo de Investigación:

La metodología de trabajo en la cual se basa todo el proyecto con el cliente corresponde a la Investigación-Acción, la cual se describe como un proceso de recolección en forma sistémica de datos que arrojan información acerca de la organización en relación con algún objetivo, meta o necesidad.

La investigación - acción describe un proceso interactivo de resolución de problemas que es esencialmente un análisis de discrepancias y que vincula dicho proceso con el hecho de emprender una acción, es una investigación de campo, observacional, participativa, interpretativa y comprensiva de los hechos.

La investigación Acción "fue acuñada por Kurt Lewin (1947) para describir una actividad emprendida por grupos o comunidades, con el objeto de modificar sus circunstancias de acuerdo con una concepción compartida por sus miembros" (Ferrer, 1993, p. 73).

Lo más importante de este tipo de investigación es que no se busca sólo conocer la situación sino que como es el caso del presente estudio, se investiga para transformar o corregir.

El Modelo de Investigación- Acción consta de seis etapas:

1. Diagnóstico Preliminar.
2. Recopilación de datos del Cliente.
3. Retro-alimentación del Cliente.
4. Exploración de los datos por el Cliente.
5. Planificación de la acción por parte del Cliente.
6. Acción emprendida por el Cliente, con nuestro apoyo como consultores de D.O. que actuamos como facilitadores a lo largo de todo el proceso.

En esta primera fase del estudio se llegará hasta la etapa cuarta, sólo diagnóstico, para continuar después con la planificación y la acción de intervención, de acuerdo a los resultados obtenidos.

En síntesis, basándonos en este modelo de Investigación-Acción los elementos significativos de nuestra metodología de Trabajo son:

- Identificación de un área problema acerca de la cual un individuo o grupo de la organización están lo bastante preocupados como para querer emprender alguna acción.
- Selección de un problema específico y la formulación de una hipótesis o predicción que implica la meta y el procedimiento para llegar a ella. Esa meta específica se debe considerar en relación con la situación total.
- El registro cuidadoso de la acumulación de evidencia, con el fin de determinar el grado hasta el cual se alcanzó esa meta.

En relación al nivel de investigación o la profundidad con la que se va a abordar el estudio se considera según la clasificación de Dankhe (citado por Sampieri, 1991) una investigación descriptiva ya que solo nos limitaremos a medir nuestras diferentes variables para analizar cómo se manifiestan y describir la situación actual con la mayor precisión posible.

Otra característica importante de los estudios descriptivos es que se estudia la situación en un momento determinado.

Adicionalmente la presente investigación es un estudio diagnóstico "incorporados por algunos autores dentro de la investigación descriptiva" (Ballestrini, 2002, p. 6) este tipo de estudio va más allá de la descripción de la situación ya que tratan de determinar o proponer cambios, "a partir del diagnóstico se puede establecer un pronóstico de la situación o hecho estudiado; y en tal sentido son de un gran valor práctico para resolver problemas. Estos estudios requieren un esquema de investigación flexible" (Ballestrini, 2002, p. 7).

Para French y Bell (1996) el componente diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés.

2. Diseño de Investigación:

"El diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado" (Arias, 2006, p.20)

La presente investigación en relación al tipo de datos que se pueden recolectar se puede clasificar como un diseño de campo o aplicada, y dentro de esta clasificación es no experimental, corresponde a este tipo porque se estudian los hechos tal y como se manifiestan en su ambiente natural sin manipular intencionalmente las variables, los hechos están ocurriendo pero no son controlables.

Adicionalmente dentro de los diseños no experimentales atendiendo a su *dimensión temporal se clasifica como transeccional o transversal* ya que la recolección de los datos se efectuarán en un sólo momento, nuestro propósito es estudiar cómo se manifiestan las variables es la actual situación.

3. Sistema de Variables:

Las variables se pueden definir "como una cualidad susceptible de sufrir cambios. Un sistema de variables consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida" (Arias, 2006, p. 17)

Las variables se pueden definir conceptualmente de índole teórica y operacionalmente que es "aquella que describe o explica los conceptos en función de cómo pueden reconocerse, medirse o alcanzarse. Es decir, transformar los conceptos y términos en elementos observables y mesurables" (Ferrer, 1993, p. 26), es definir el cómo se van a manifestar o medir en la investigación.

En este punto se intenta dar un significado preciso de las variables a estudiar presentes en los objetivos de la investigación:

Objetivos	Variable	Concepto	Concepto Operacional
Determinar cuáles son sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y	Procesos de direccionamiento estratégico	"Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base	*Análisis de su Matriz DOFA*

Amenazas		en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas" (Serna, 2003, p. 32)	
Identificar el tipo de Compromiso Organizacional predominante	Tipo de Compromiso Organizacional	*"Es el estado psicológico que caracteriza las relaciones de los empleados con la organización y tiene implicaciones por la decisión de continuar o dejar de ser miembro de la organización" (Allen y Meyer, 1991; citado por Vázquez 2001, pág. 66). Este puede ser Afectivo, Continuo o Normativo.*	Resultados obtenidos al Cuestionario de Allen y Meyer (1991).

4. Población y Muestra:

La muestra en esta investigación no es del tipo probabilística ya que corresponde con toda la población de la empresa, trabajados en forma estratificada de la siguiente manera:

- En el estudio de Planificación Estratégica se trabajará con los 4 socios.
- Y para el estudio del Tipo de Compromiso Organizacional predomínate se trabajará con los 7 empleados.

5. Técnicas de recolección de información:

Para Sabino (citado por Ferrer, 1993) los instrumentos de recolección de datos son cualquier recurso del que se pueda valer el investigador para acercarse al hecho estudiado, en la presente investigación se utilizaran: entrevistas abiertas o no estructuradas, un cuestionario, y el análisis de la matriz DOFA para obtener información relacionada a su situación estratégica.

Las diferentes etapas o fases del estudio del diagnóstico las podemos dividir en:

- Diagnóstico Preliminar.
- Diagnóstico Estratégico.
- Diagnóstico del tipo de Compromiso Organizacional.

A continuación se explican las técnicas a usadas para obtener la información en cada etapa:

- **Diagnóstico Preliminar:**

Se realizó una entrevista exploratoria abierta con los socios de la Organización, el propósito de las entrevistas fue explorar las maneras en las que el grupo puede ser más efectivo, estas descubrieron opiniones y sentimientos tanto positivos como negativos acerca de una amplia variedad de temas, "entrevistar en una manera de poner sobre la mesa sentimientos y opiniones privadas" (Fordyce Weil, 1976, pág. 127), la entrevista tiene el beneficio de facilitar la expresión privada y abordar amplios temas, para aprovechar y obtener la mayor información posible.

La entrevista se realizó basándonos en la siguiente estructura de entrevista abierta:

1. *Administrativo y Cultura Organizacional:*
   - Cuál es su negocio.
   - Poseen Misión, Visión y Objetivos.
   - Existen políticas, planes y metas.
   - Estructura organizacional. (procesos y áreas o Dpto. existe organigrama y manuales)
   - Sistema de políticas de personal.
   - Sistema de evaluación de desempeño. Adiestramiento.
   - Sistema de compensación y reconocimiento. (ascensos, actividades recreativas, no monetarios).
   - sistema de información gerencial (Comunicaciones formales e informales)
   - sistema de control.
   - Qué quieren alcanzar.
   - Responsabilidad Social.
   - Libertad de acción o independencia de los cargos gerenciales.

2. *Tecnológico.* Entre los que se encuentran equipos y maquinaria, información técnica, sistemas de mantenimiento, desarrollo y dominio tecnológico. Importancia de este punto.

3. *Humano-Social.*
   - Existe un Dpto. de RRHH, Inducción.
   - Niveles de Absentismos y rotación.
   - Estilo de liderazgo (supervisión, toma de decisiones)
   - Relaciones interpersonales (comunicación y colaboración)
   - manejo de conflictos (procedimiento para exponer y resolver una queja)
   - trabajo en equipo.

- pertenencia hacia la empresa.
- Reuniones formales e informales. (eventos especiales)
- Fortaleza del equipo. Mejor y más débil equipo o Dpto.

4. *Productos- Resultados.* Su prioridad, estrategias
5. *Tipos de Clientes e información del cliente*

6. *Competidores.*

7. *¿Cuáles considera sus debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas?. ¿Cuál es el mayor problema que afronta actualmente la empresa?. ¿Cuál es su mayor problema como gerente?.*

8. *¿Qué espera mejoré con nuestra intervención?*

- **Diagnóstico estratégico:**

Tomando en consideración los comentarios presentados por French y Bell (1996) en su libro Desarrollo Organizacional, las intervenciones en D.O. deben complementarse con actividades de Dirección Estratégica, ya que en su mayoría estas están sólo dirigidas hacia el funcionamiento interno de la organización, pero se debe añadir el enfoque externo.

El diagnóstico estratégico nos servirá para analizar la situación actual de la organización, tanto internamente como frente a su entorno, es responder a las preguntas ¿dónde estábamos? ¿Cómo estamos hoy? y ¿a dónde vamos?.

Para obtener esta información la técnica más conocida es el análisis de la Matriz DOFA que busca analizar cuáles son las fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas; esto es parte del análisis del ambiente interno y externo de la organización.

Se entiende como:

- Fortaleza: los recursos que representan una auténtica ventaja diferencial para la organización y que hay que explotar al máximo.
- Debilidades: los recursos y situaciones que representan una actual desventaja diferencial, constituyen los obstáculos para el desarrollo de la organización y para alcanzar sus objetivos.
- Oportunidades: son los hechos o situaciones que están presentes en el medio y pueden favorecer el desarrollo de la organización.
- Amenazas: son los riesgos, hechos y situaciones que están presentes en el medio y que pueden dificultar el logro de los objetivos, producir un impacto negativo o una dificultad substancial en su desarrollo.

Para el análisis de la Matriz DOFA se realizó un taller con los socios donde se les impartió conocimientos teóricos acerca de la Planificación estratégica y su importancia, posteriormente se procedió a analizar las fortalezas y debilidades

internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas que enfrentan.

Este análisis se realizó según el siguiente esquema de trabajo:

1. Primeramente se realizó el análisis de los factores externos a la empresa que puedan afectar o condicionen su desarrollo, de esta manera se obtuvieron las **Oportunidades** y las **Amenazas**.

En el proceso de análisis del entorno se empezó con la selección de factores externos como la economía, el mercado, la legislación, los aspectos tecnológicos y políticos; evaluándose elementos como:

- En las variables Económicas:

Disponibilidad de Crédito y tasas de interés.
Los índices de Inflación y devaluación.
Impuestos.
Incrementos del Salario Mínimo.
Pronósticos Económicos.

- Para evaluar el mercado:

Patrones de comportamiento del mercado.
Acciones de la competencia.
Estudio de los clientes.

- Para la evaluación de los aspectos Tecnológicos:

Clases de Tecnología utilizada
Posibilidades de importación/ régimen cambiario

- En la evaluación de las Variables Políticas:

Nuevas normativas legales
Entorno político

2. Posteriormente se realió un análisis Interno correspondiente a la determinación de los aspectos positivos (**fortalezas**) y de las deficiencias (**debilidades**) de las actividades o funciones internas tales como: el mercadeo y ventas, área administrativa, gerencial (organización y planificación), la producción, el personal, etc.

Algunas de las preguntas con las cuales se trabajaron son:
¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?.
¿Todos conocen con claridad sus funciones y roles?.
¿Existen metodologías y/o procedimientos claros para desempeñar el trabajo?.
¿Se encuentran claramente definidos el sistema de autoridad?.
¿Se han definido los sistemas de evaluación y control del trabajo?.
¿La organización invierte tiempo y esfuerzo en la planificación a largo plazo?.
¿Cómo definen la cultura organizativa?.
¿La organización posee Visión, Misión y valores?.
¿Existen procedimientos establecidos para el manejo del personal?.
¿Cómo perciben la motivación de los empleados?.
¿Cómo ha sido el crecimiento de la organización?.
¿Cómo evalúan la calidad de sus servicios y atención a los clientes?.
¿Cómo es la rentabilidad y/o ganancias?.
¿Cómo se manejan la promoción y las ventas?.

3. Adicionalmente se analizó ¿cuáles eran los factores claves de éxito de la competencia? y ¿cómo se ven en un plazo de tres años y qué necesitan fortalecer o desarrollar hoy en día para llegar a esa visión?.

- **Diagnóstico del Compromiso Organizacional:**

Para determinar las acciones para aumentar el nivel del Compromiso Organizacional se determino primeramente cuál es el tipo de compromiso organizacional predomínate a través de un cuestionario.

"Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir" (Sampieri, 1991, pág. 276), son comúnmente utilizados para detectar un sentimiento, en este caso la elaboración del instrumento está diseñado de acuerdo con una teoría gerencial sobre compromiso organizacional.

Con el fin de determinar el nivel de Compromiso Organizacional se aplicó el cuestionario de Allen y Meyer (1991) en su versión revisada, que mide la variable Compromiso Organizacional a través de 3 dimensiones: Compromiso Afectivo, Normativo y Continúo, cada una de ellas con 6 ítems para un total de 18 ítems en el cuestionario.

En estudios recientes por los creadores del instrumento la confiabilidad que se refiere al "grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados" (Sampieri, 1991, Pag. 235) se obtuvieron los siguientes resultados: para las escalas de compromiso afectivo, de continuidad y normativo, un valor de .85, .79, y .73 correspondientemente (Allen y Meyer, 1997).

En diversos estudios en Venezuela el instrumento ha arrojado un alto nivel de confiabilidad como en los casos de un estudio en el sector ferretero realizado por Aleman y González (1997) UCAB, con una muestra de 125 personas, la confiabilidad fue de .86, .62 y .64, para los componentes afectivos, normativo y de continuidad y un coeficiente total de .81 para la escala completa.

En otro estudio realizado en el país por María Alejandra Márquez (1998) UCAB, se usó el instrumento en diferentes empresas, arrojando un coeficiente de confiabilidad en Xerox de Venezuela para una muestra de 31 personas de .85 para la escala completa, en Empresas Polar con una muestra de 30 personas el coeficiente fue de .82 y en CORDIPLAN, para una muestra de 32 personas un coeficiente de .69

Dicho instrumento ha sufrido diversas modificaciones a lo largo del tiempo, pero diversos estudios sustentan su alto nivel de confiabilidad.

En la presente investigación se procedió a calcular el Coeficiente de Confiabilidad en el programa Estadístico SPSS el cual arrojó un índice de:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,738	,720	18

El instrumento cuenta con 18 afirmaciones donde corresponden 6 para cada dimensión de compromiso y están presentados en una escala tipo Likert "afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos", positivos o negativos, la categorización de las respuestas para cada planteamiento son:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. Moderadamente en desacuerdo.
3. Débilmente en desacuerdo.
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

5. Débilmente de acuerdo.
6. Moderadamente de acuerdo.
7. Totalmente de acuerdo.

En el caso de los ítems 10,14,15,y 18 que son negativos la escala es:

7. Totalmente en desacuerdo.
6. Moderadamente en desacuerdo.
5. Débilmente en desacuerdo.
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
3. Débilmente de acuerdo.
2. Moderadamente de acuerdo.
1. Totalmente de acuerdo.

Adicionalmente al instrumento se le agregaron variables demográficas para conocer a la población y vincularlos con el tipo de compromiso predominante, estas fueron:

- Sexo
- Nivel Académico
- Edad
- Antigüedad
- Nivel jerárquico

La operacionalización de las dimensiones del compromiso Organizacional a medir son:

1. **Compromiso Afectivo:** refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, es la adhesión afectiva, "*Continúan en la Organización porque así lo desean*".

   Los ítems que lo miden en el cuestionario son:

6. Me sentiría culpable si renunciara a esta organización en este momento.

9. No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.

12. Le debo muchísimo a mi organización.

14. No me siento como parte de la familia en mi organización.

15. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.

18. No me siento emocionalmente vinculado con la Organización.

2. **Compromiso Continúo**: se refiere al conocimiento que tiene el empleado de los costos de dejar la organización, "*Continúan en la Organización porque lo necesitan*".

Los ítems relacionados son:

1. Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización consideraría trabajar en otra parte.

3. Si deseara renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.

4. Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas.

5. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.

16. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.

17. Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización incluso sí lo deseara.

3. **Compromiso Normativo**: se refiere al compromiso basado en *una creencia moral u obligación de que lo correcto o lo moral es* permanecer en la organización, "*Continúan en la Organización porque se sienten obligados a ello*".

Los ítems que lo miden son:

2. Aunque fuera ventajoso para mí yo no siento que sea correcto renunciar a la organización ahora.
7. Esta organización merece mi lealtad.
8. Realmente siento los problemas de la organización como propios.
10. Yo no renunciaría a mi organización porque me siento obligado con la gente en ella.
11. Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.
13. No me siento como parte de la familia en mi organización.

La aplicación del instrumento se realizó a todos los empleados en forma anónima explicándoles su propósito y las instrucciones para su llenado en un tiempo estimado de 45 minutos.

Después de tener todos los datos se procedió a su vaciado y análisis respectivos para determinar el tipo de Compromiso predominante, siendo aquel que obtuviera el puntaje más alto.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en cada etapa son:

1. Entrevista Exploratoria:

De la entrevista exploratoria con los cuatro socios de la organización se pudo recabar la siguiente información:

Son una empresa con 5 años de trayectoria, que están experimentado un acelerado crecimiento hacia el mercado, manteniendo sus primeros clientes, y captando nuevos; también han extendido los servicios que ofertan ya que comenzaron sólo como una productora audio-visual y actualmente además ofrecen servicios integrales de publicidad y mercadeo, gozando de una muy buena reputación en el mercado.

Adicionalmente tienen la ventaja de ser una organización muy flexible, altamente creativa, y de precios competitivos, características que los han ayudado a posesionarse en el mercado.

Otra de sus cualidades es que poseen una plataforma tecnológica avanzada que les permite ofrecer un servicio de alta calidad y de vanguardia.

Por todo lo que describieron son una empresa muy competitiva hacia el mercado pero sin la correspondiente estructura interna que lo soporte, ya que no poseen visión, misión, objetivos, estructura organizacional definida, descripciones de cargos, ni manuales de normas y procedimientos.

Otras de las debilidades que mencionaron los socios es que a pesar tener salarios altamente competitivos y un buen ambiente de trabajo, existe una alta

rotación del personal, con una antigüedad promedio menor a un año, para ellos, algo característico al medio publicitario que dificulta la estabilidad de los procesos y la estructura de la organización.

Finalizando la entrevista se decidió en consenso orientar el proyecto a medir el compromiso organizacional actual, para después realizar la intervención, y la realización de actividades de planificación estratégica, específicamente la creación de valores, misión y visión corporativa.

2. Resultados del Análisis de la Matriz DOFA:

Después del Análisis que se realizó con los socios la Matriz DOFA obtenida es:

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	• Su buena reputación en el mercado. • Captar clientes de instituciones gubernamentales. • Cierre de pequeñas empresas publicitarias. • Desarrollo de nuevos servicios.	• Escases de productos y dificultades para la importación. • Inestabilidad política que ocasiona el cierre de varias empresas (posibles clientes) y se invierte menos en publicidad. • Posibles sanciones por la cantidad de normativas legales en materia laboral. • Fuga de talentos en el área. • Altos costos de la materia prima (dólar paralelo). • Poco crecimiento en la economía.

Fortalezas (F)	Estrategias (FO)	Estrategias (FA)
• *Crecimiento Acelerado* (más clientes). • Alta creatividad y flexibilidad. • Personal capacitado. • Tecnología de punta. • Alta rentabilidad que permite contar con los recursos económicos necesarios para el desarrollo de sus actividades y nuevos proyectos. • Comunicación y toma de decisiones por consenso. • Unidad y solidez por parte de los socios. • Precios Competitivos.	• *Desarrollar una política* más agresiva de mercadeo reforzado con sus trabajos anteriores, sus fortalezas y las opiniones de sus actuales clientes para captar nuevos. • Potenciar la capacitación de sus empleados.	• *Uso de la creatividad*, flexibilidad y conocimiento del personal. • Mantenimiento y búsqueda de oportunidades para conseguir las herramientas de trabajo.
Debilidades (D)	**Estrategias (DO)**	**Estrategias (DA)**
• Falta de Estructura Organizacional, de manuales y procedimientos. • Alta rotación del personal. • No poseen ningún método de evaluación de sus servicios. • No cuentan con planificación a largo plazo.	• Creación de un perfilamiento estratégico que contenga Visión, Misión y Valores. (proyectar una mejor imagen) • Realización de actividades para incrementar el compromiso organizacional. • Reuniones mensuales de los socios para tratar temas de planificación a largo plazo de la organización • Creación de incentivos y desarrollo del personal.	• Desarrollo de un área administrativa que se encargue del manejo del administrativo del personal. • Contratar asesorías en el área legal y de desarrollo organizacional.

	• Creación de evaluación de los servicios prestados por parte de los clientes. • Desarrollo de normativas internas para los empleados. • Desarrollo de políticas y manuales organizacionales.	

3. Resultados de la aplicación del Instrumento de medición del tipo de Compromiso Predominante:

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos por el Instrumento de Compromiso Organizacional se utilizó el programa SPSS, los datos se analizaron a través de las herramientas de la estadística descriptiva tales como frecuencias, medianas y promedios.

Los resultados para las variables demográficas fueron:

- Sexo

Femenino 4 empleadas
Masculino 3 empleados

- Edad:

De 18 a 25 años 3 empleados
De 26 a 35 años 4 empleados

- Grado Académico

Bachiller/Preparatoria 1 empleado

Técnico 3 empleados
Licenciado/Universitario 3 empleados

- Antigüedad:

Menos de un año: 3 empleados.
De 1 a 2 años: 4 empleados.

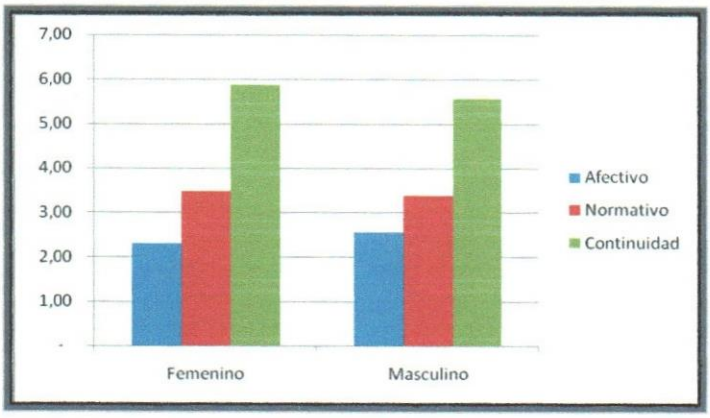
- Nivel:

Tiene subordinados: 1
No tiene Subordinados: 7

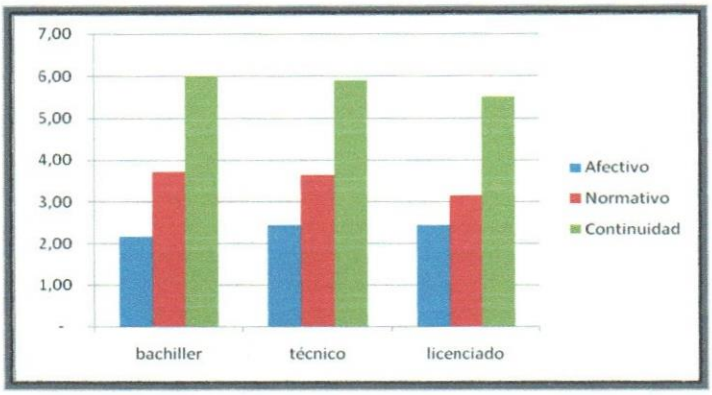
Al analizar estas variables nos arroja como características de la población que son personas principalmente jóvenes profesionales, muchos de los cuales tienen poco tiempo en la empresa.

En relación al tipo de Compromiso los datos obtenidos son tendencias generales independientemente de las variables demográficas, como se puede observar en las siguientes gráficas:

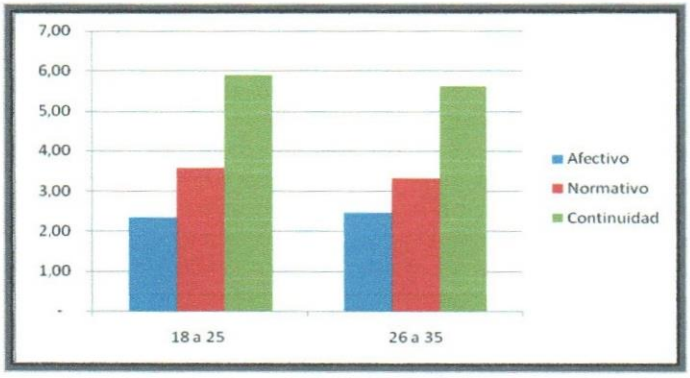
Sexo:



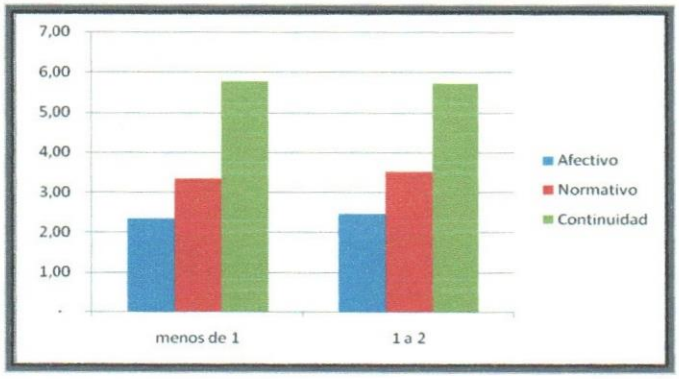
Nivel Académico:



Edad:

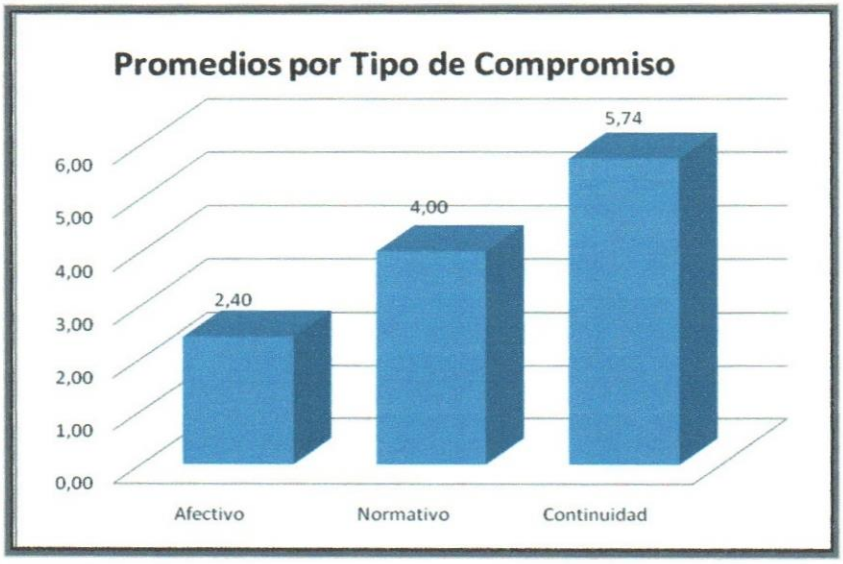


Antigüedad:



Tipo de Compromiso Predominante:

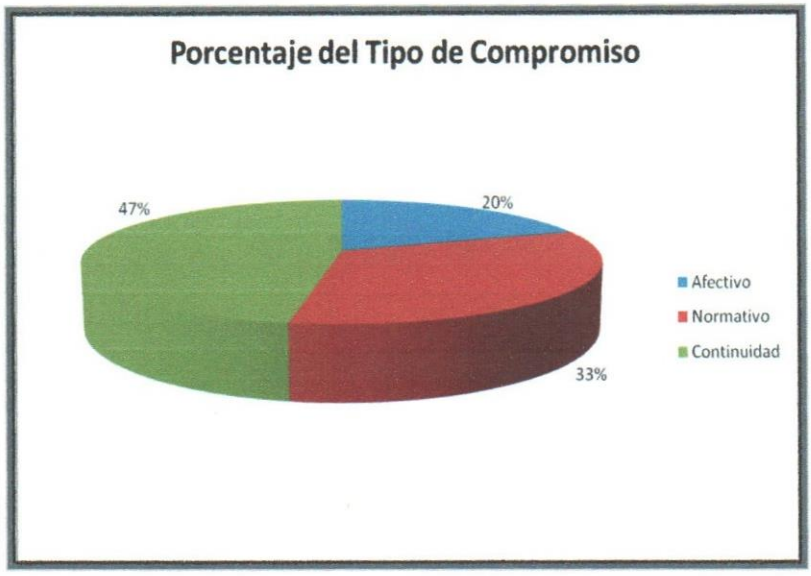
El valor obtenido por los promedios y las medias que van del 1 al 7 nos indican que el tipo de compromiso predominante en todos los empleados de Fénix Comunicaciones es el Compromiso de Continuidad, con un promedio total de 5.74.



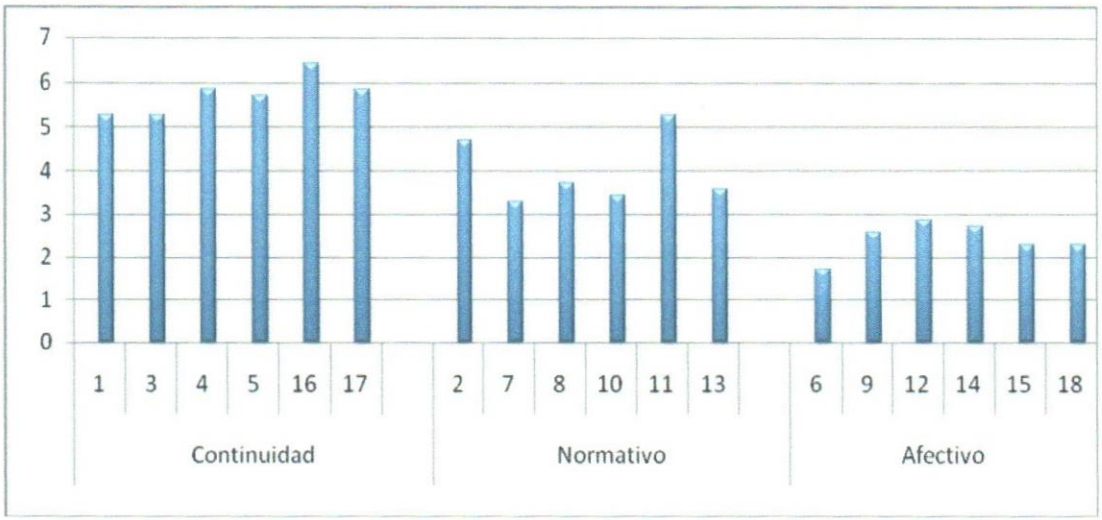
Este valor nos indica que los empleados según el tipo de compromiso predomínate continúan en la organización porque lo necesitan y además tienen la percepción de tener pocas oportunidades laborales en el mercado.

El tipo de compromiso más bajo fue el Afectivo, lo cual nos demuestra que los empleados no sienten una alta vinculación emocional con la organización, y al estar el compromiso afectivo relacionado con: la alta aceptación y creencias en los valores y metas de la organización, nos coloca en evidencia la alta correlación que tiene este resultado con la carencia de la misión, visión y valores organizacionales, es decir, que existe una alta necesidad de los empleados en identificarse con la empresa.

Si se observa porcentualmente el 47% de los empleados poseen un Compromiso de Continuidad, seguido por un 33% de los empleados que poseen un compromiso Normativo y por último un 20% de los empleados tienen un compromiso del tipo Afectivo, estos datos se representan en el siguiente gráfico:



Adicionalmente se puede observar los promedios por ítems donde se muestra los valores más altos en las preguntas vinculadas a medir el Compromiso de Continuidad:



El ítem que obtuvo la mayor puntuación en todo el cuestionario fue el 16, este presentaba la siguiente afirmación: "Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas", esto denota la alta percepción que tienen los empleados de las pocas oportunidades laborales en el mercado, por lo cual se sienten obligados a continuar en la organización, así mismo esta percepción es reflejo de la situación que actualmente atraviesa el país, con una crisis económica, en la cual las oportunidades de empleo se encuentran reducidas.

Finalmente el ítem que obtuvo la puntuación más baja en todo el cuestionario fue el 6 que expresa: "Me sentiría culpable si renunciará a esta organización", esto indica que los empleados no se sienten vinculados emocionalmente con la empresa, por lo cual tienen una baja identificación con la misma.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos se puede concluir que existe una importante necesidad por parte de la Organización en lograr una identificación y el desarrollo de actividades de planificación que le proporcione mayor estabilidad en el tiempo y reduzca la incertidumbre.

A su vez todas estas actividades deben ser compartidas e internalizadas por los empleados para que estos se sientan más motivados, más comprometidos y se sientan parte de una organización estable y con un fuerte crecimiento.

Con relación al tipo de Compromiso predominante se determinó que los empleados siguen en la Organización porque lo necesitan, y no porque así lo desean, por lo cual es necesario el desarrollo de actividades que aumenten el compromiso del tipo afectivo.

Se recomienda para mejorar la situación actual diagnosticada el enfocarse primeramente, en las estrategias de Reorientación que están centradas en las Debilidades y Oportunidades obtenidas a partir del análisis de la matriz DOFA, estas actividades a desarrollar en una intervención son:

- Desarrollo del perfilamiento estratégico con la creación de:
  - Valores.
  - Misión.
  - Visión.
  - Objetivos estratégicos.

- Desarrollo de actividades para mejorar el Compromiso Organizacional, que estén vinculadas con el incremento del compromiso afectivo a través de la internalización de los valores, misión y visión.

Todas estas actividades deben estar apalancadas en un programa comunicacional que logre motivar a los empleados y que estén dirigidas a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines y mantenimiento de la cultura (valores y creencias) organizacional.

A futuro para que la organización tenga el soporte interno que requiere es necesario continuar trabajando en los otros aspectos a desarrollar que arrojó la matriz DOFA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aleman, M. y González M. (1997). *Las propiedades motivantes del puesto como predictoras del compromiso organizacional en una empresa del sector ferretero*. Tesis para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Allen N y Meyer J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Allen, N. y Meyer J. (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment*, Human Resource Management Review, 1, 61-98.

Allen, N. y Meyer, J.P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-8.

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación* (5ta. Edición). Caracas: Editorial Episteme C.A..

Arias, G. (1973). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Atalaya, M. (1999). *Satisfacción Laboral y Productividad*. Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos. Año III, Nº 5, 45-76.

Ballestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación* (6ta. Edición). Caracas: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.

Burke W (1988). *Desarrollo Organizacional*. Punto de vista normativo. Mexico: Addison Wesley.

Chiavenato, Idalberto (1994). *Administración de Recursos Humanos*, (2° edición). Bogotá: Mc Graw Hill

Ferrer, A. (1993). *Diccionario Básico del proceso investigativo*. Caracas: Ediciones CIAR.

Fordyce, & Weill (1976). *Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos*. Fondo Educativo Interamericano, S. A.

French y Bell (1996). *Desarrollo Organizacional* (5ta. Edición). México: Prentice-Hall.

Gibson (1996). *Las Organizaciones* (comportamiento, estructura y procesos) (8va edición). Madrid: Mosby-Doyma libros S.A- División IRWIN.

Gibson James y otros (1994). *Dirección y administración de empresas* (8° edición). México: Iberoamericana.

Granell Elena (1997). *Éxito gerencial y cultura: Retos y oportunidades en Venezuela*. Caracas: Ediciones IESA.

Hall, Richard (1983). *Organizaciones: estructura y proceso* (3era. Edición). México: Prentice Hall.

Hellriegel, Don y otros (1999). *Comportamiento organizacional* (8va edición). México.

Hernández, R. y Fernández C. (1991). *Metodología de la Investigación* (2da. Edición). México: McGraw-Hill.

Kenneth J. A. (1985). *Manual de administración estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Kerlinger F. y Howard L. (2002). *Investigación del comportamiento, método de investigación en ciencias sociales* (4ta. Edición). México: McGraw-Hill.

Landero, R. y González M. (2006). *Estadística con SPSS y Metodología de la Investigación*. México: Trillas.

Marín, M. (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*. Tesis para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Márquez, M. (1998). *Tipos de compromiso organizacional y su predominio en empresas privadas y en organizaciones públicas*. Tesis para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Mathieu, J.E & Zajac, D. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment*, Psychological bolentin, Pennsylvacia Sataes University, vol 108, n. 2, p. 71-194.

Peiró, J. y Otros (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen II: Aspectos Psicosociales del Trabajo*. Madrid: Ed. Síntesis.

Peiró, José María y Otros (1996). *Tratado de Psicología del trabajo*. Vol I: La actividad laboral en su contexto. (1era.ed.). Madrid: Ed. Síntesis.

Real Academia Española (1994). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe.

Robbins, Stephen. (1994). *Comportamiento Organizacional* (6ta. Edición). México: Prentice-Hall.

Schultz, D. (1998). *Psicología Industrial* (3era. ed.). México: Ed. McGrawHill.

Serna, Humberto (2003). *Gerencia Estratégica* (8va. Edición). Bogotá: Global Ediciones, S. A..

Steiner, George A. 1999, *Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe Saber. Guía Paso a Paso*. México: Editorial CECSA.

Vázquez, S. (2001). *Compromiso Organizacional y Satisfacción laboral: Predectores de la intención del empleado de dejar la organización*. Tesis para optar al título de magíster en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Referencias de Infografía:

http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n

http://www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml

ANEXOS

1. Propuesta de Servicios

PRESENTACIÓN DE SERVICIOS:

FENIX COMUNICACIONES

NUESTRO EQUIPO ES IDEAL PARA USTEDES…

Diciembre, 2008

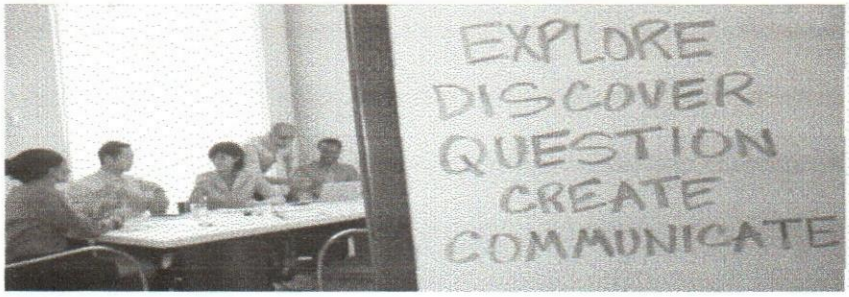
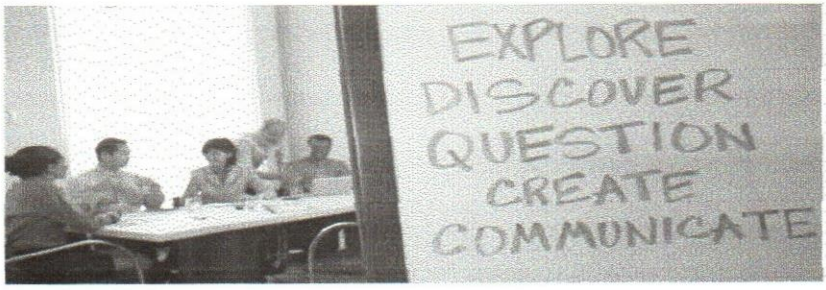


TABLA DE CONTENIDO

Introducción	1
Presentación	2
Objetivos y Alcances del Proyecto	4
Beneficios del Proyecto	5
Metodología de trabajo	6
Premisas del Proyecto	7
Enfoque de trabajo	8
Propuesta Económica	11
Términos y Condiciones	12
Aceptación	13

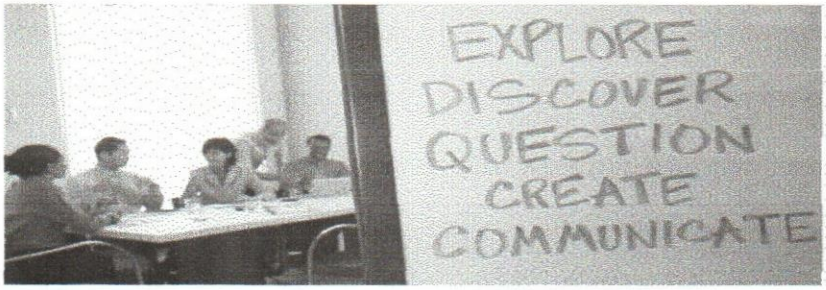


INTRODUCCIÓN

Esta presentación tiene la finalidad de mostrar las ventajas de llevar a cabo en Fenix Comunicaciones un proceso de consultoría adecuado a sus necesidades, que servirá como proyecto final para obtener el titulo de Especialista en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello.

El Proyecto de consultoría consiste en detectar las necesidades de la organización y aplicar posteriormente las técnicas o métodos del Desarrollo Organizacional necesarias para superarlas, todo ello en consenso con el Cliente para llevar a la empresa de una situación actual a una deseada.

Para alcanzar esta meta se ha creado Innova Consultores, sólo con fines académicos.



PRESENTACIÓN

Innova Consultores es creada en el 2008, por un grupo de emprendedores interesados en ofrecer soluciones novedosas en el área de consultoría.

Nuestra Misión:

Innova es una iniciativa estructural de la UCAB, dirigida por profesionales innovadores y altamente calificados en herramientas de desarrollo organizacional, orientados a ayudar a las organizaciones Venezolanas a transformar sus estrategias en realidad.

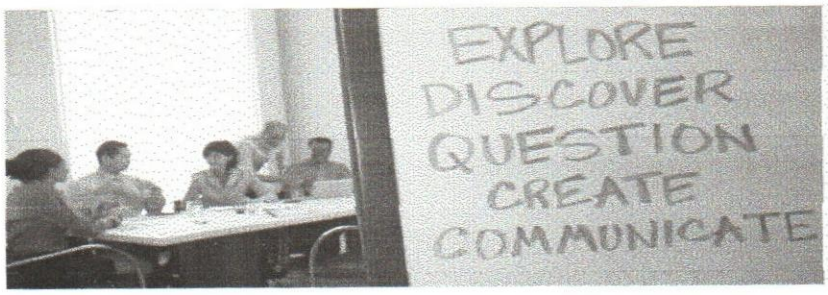
Nuestros Valores:

- Innovación.
- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Trabajo en Equipo.
- Ética.
- Servicio al cliente.

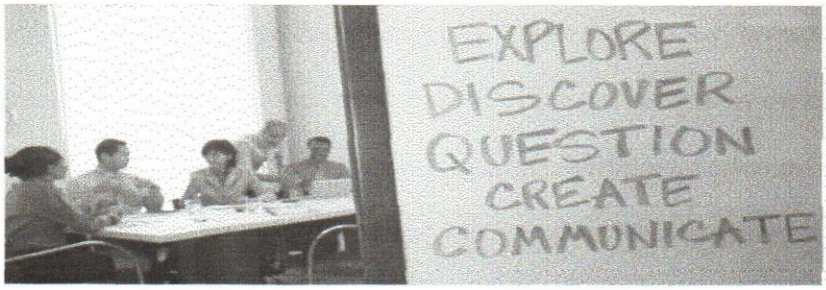
Nuestros Servicios:

Se pueden desarrollar las siguientes actividades según las necesidades que arroje su organización:

- Manejo del Cambio.
- Mediciones de Clima Organizacional.
- Actividades de integración o trabajo en equipo.



- Desarrollo de Perfil Estratégico.
- Problemas de comunicación o manejo de conflictos intergrupales.
- Estilos de Liderazgo.
- Problemas estructurales o de procesos de trabajo.
- Mejoramiento del Sistema de Recursos Humanos.
- Entre otros.



OBJETIVOS Y ALCANCE DEL PROYECTO

Objetivo General:

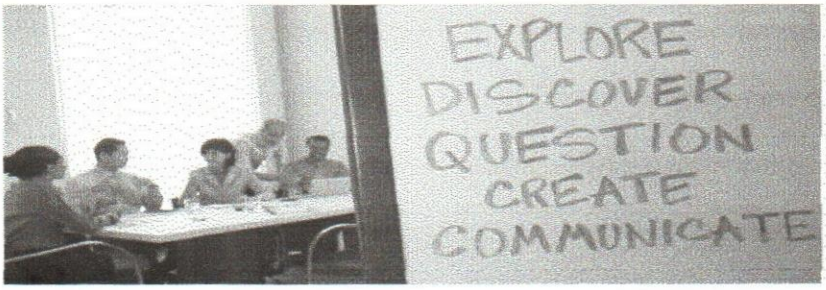
Apoyar a Fenix Comunicaciones a identificar y definir las necesidades y/o problemas que requieran la realización de una intervención con los métodos del Desarrollo Organizacional, proporcionándole así a la empresa la oportunidad de pasar de una situación actual a una deseada, donde su desempeño sea más competitivo para el alcance de sus metas.

Objetivos Específicos:

- Evaluar el desempeño de la organización en términos de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para la elaboración de su situación inicial o diagnóstico.
- Selección, en conjunto con el Cliente, de la (s) áreas o problema (s) a ser intervenidos.
- Desarrollo de actividades propias del Desarrollo Organizacional para el alcance de las metas planteadas en el Proyecto.
- Brindar recomendaciones futuras de mantenimiento.

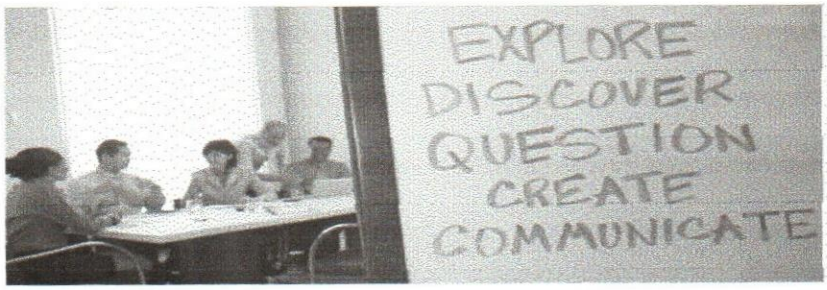
Alcance del Proyecto:

El alcance del Proyecto propuesto podría abarcar a toda la organización o alguna (s) área (s) considera crítica y que desee el Cliente intervenir.



BENEFICIOS DEL PROYECTO

- Detectar, evaluar y corregir posibles fallas dentro de su organización que le impiden ser exitosa.
- Dar solución a algún problema organizacional que ya conoce y desea superar.
- El problema es tratado por profesionales en el área (apoyo de varias especialidades), que son externos a la organización, lo cual le brinda seguridad a sus empleados o subordinados.
- La información es manejada de manera objetiva y confidencial.
- Todos los servicios son gratuitos.



METODOLOGÍA DE TRABAJO:

Para responder a las necesidades de Fenix Comunicaciones planeamos usar la siguiente Metodología de Trabajo, la cual podrá adaptarse a los requerimientos que sean requeridas en las diferentes etapas del trabajo:

Modelo de Investigación- Acción:

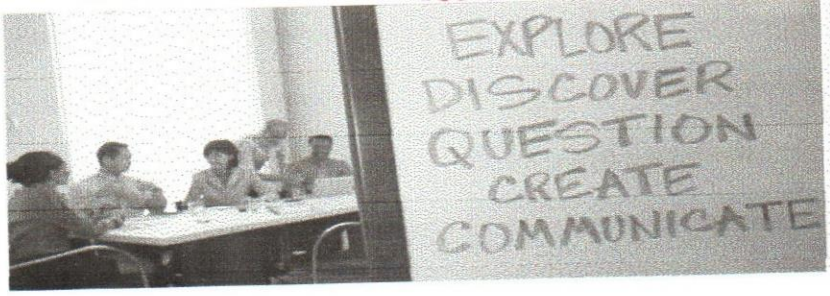
Consta de un proceso de recolección en forma sistémica de datos que arrojen información acerca de la organización en relación con algún objetivo, meta o necesidad.

El modelo posee de seis etapas:

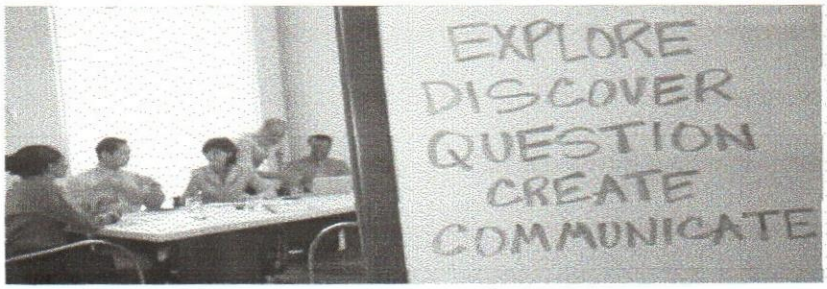
1. Diagnóstico Preliminar.
2. Recopilación de datos del Cliente.
3. Retro-alimentación del Cliente.
4. Exploración de los datos por el Cliente.
5. Planificación de la acción por parte del Cliente.
6. Acción emprendida por el Cliente, con nuestro apoyo como consultores de D.O. que actuamos como facilitadores a lo largo de todo el proceso.

Los elementos significativos de nuestra metodología de Trabajo:

1. Identificación de un área problema acerca de la cual un individuo o grupo de la organización están lo bastante preocupados como para querer emprender alguna acción.
2. Selección de un problema específico y la formulación de una hipótesis o predicción que implica la meta y el procedimiento para llegar a ella. Esa meta específica se debe considerar en relación con la situación total.



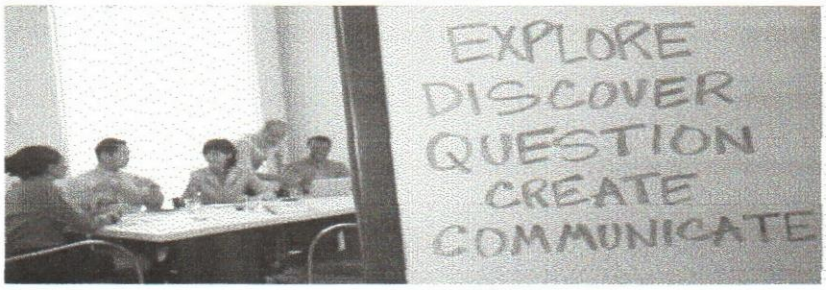
3. El registro cuidadoso de la acumulación de evidencia, con el fin de determinar el grado hasta el cual se alcazo esa meta.
4. La inferencia de esta evidencia de generalizaciones en lo concerniente a la relación entre las acciones y la meta deseada.



PREMISAS DEL PROYECTO

Consideramos las siguientes premisas para el desarrollo del Proceso:

- Todos nuestros servicios se desarrollan en estrecha cooperación con el cliente, a través de una comunicación continúa.
- Trabajar con alto grado de consenso y en constate comunicación con la persona designada en Fenix Comunicaciones.
- Apoyo siempre que se requiera en un pool de consultores expertos conformado por diferentes especialidades.
- Actitud positiva y pro-activa para las soluciones de problemas.
- Concierto en la planificación y en la elaboración del cronograma de las actividades.
- Oportuna atención a las consultas.
- Completa confidencialidad de la data y nombre de la organización, la información sólo se comunicará a la persona designada por el Cliente como persona contacto.

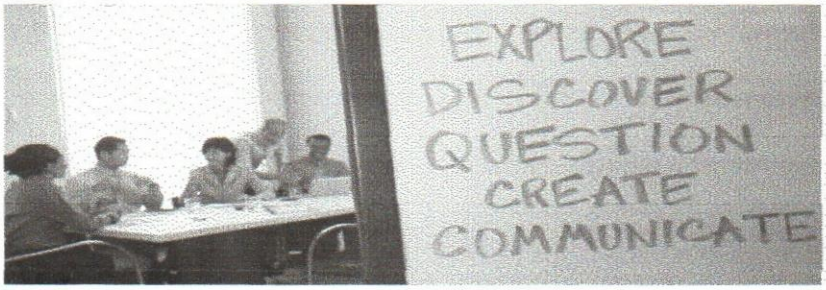


ENFOQUE DE TRABAJO

Consideramos que el Proyecto incluiría las siguientes etapas, las cuales están sujetas a modificación:

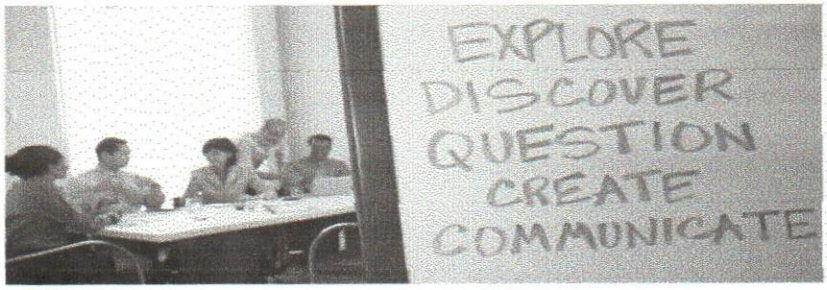
1. **Inicio:**
   - Insumos: confirmación de la entrevista inicial con la persona contacto de Fenix Comunicaciones.
   - Objetivo: concretar la aprobación y términos para dar comienzo al Proyecto.
   - Actividades: entrevista con la persona contacto para aclarar todas las inquietudes del Cliente, recabar la mayor información posible de la organización y planteamientos de los requerimientos y alcances.
   - Producto: acuerdo psicológico de las partes de los términos y condiciones.
   - Tiempo estimado: 1 día.

2. **Planificación del Trabajo y elaboración del Diagnóstico:**
   - Insumos: información obtenida de la entrevista inicial.
   - Objetivo: identificar las necesidades de la organización a ser intervenidas y la metodología de Trabajo.



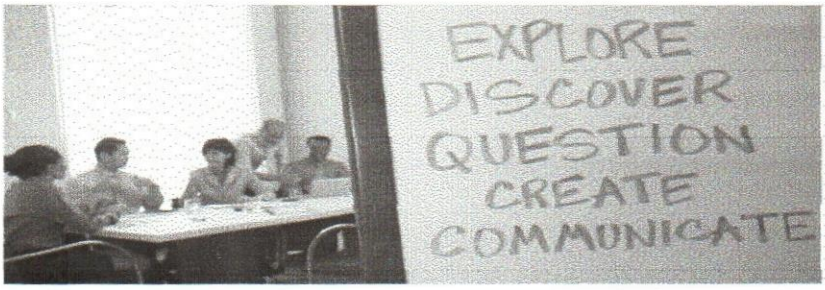
- Actividades: usando un enfoque de Organización Total las posibles actividades a desarrollar para la elaboración del diagnóstico dependerá de la información suministrada en la entrevista inicial y del acuerdo con el Cliente, estas pueden ser: entrevistas con personas claves de la organización, aplicación de un instrumento de medición a toda la organización (usualmente de medición de Clima Organizacional), desarrollo de dinámicas tales como collages, representaciones físicas, dibujos o actividades lúdicas.
- Producto: Informe Diagnóstico de la Organización de acuerdo a las variables medidas.
- Tiempo estimado: 1 mes.
- Participación de Fenix Comunicaciones: se puede solicitar el apoyo en la recolección de la información y de sus instalaciones.

3. **Retro-alimentación con el Cliente y planificación conjunta del Programa de Acción:**
    - Insumos: Informe Diagnóstico.
    - Objetivo: exposición de las necesidades de cambio, evaluación conjunta por parte de ustedes y de nosotras como consultoras para determinar la (s) área (s) y correcciones a aplicar.
    - Actividades: reunión con la persona contacto Fenix Comunicaciones para exponer la información obtenida y planificación conjunta de las actividades y cronograma de intervención.
    - Producto: definición de las necesidades a intervenir y programa de acción.
    - Tiempo estimado: 2 semanas.



- Participación de Fenix Comunicaciones elaboración conjunta del Plan de acción.

4. **Intervención:**
    - *Insumos: Programa de Acción de Intervención.*
    - Objetivo: desarrollo de los métodos y técnicas propias del Desarrollo Organizacional para lograr los cambios planeados. Estas pueden ser: actividades de planificación de carrera, grupos T, Consultoría de procesos, formación de equipos, técnicas de análisis del rol, educación en toma de decisiones, liderazgo, planificación, actividades de perfilamiento estratégico, programas de calidad de vida en el trabajo, actividades de planificación y establecimiento de metas, actividades de conciliación, manejo del cambio, entre otras.
    - Producto: Informe Final.
    - Tiempo estimado: 2 meses.
    - Colaboración de Fenix Comunicaciones participación en las diferentes actividades.
5. **Retro-alimentación de los resultados con el Cliente y cierre:**
    - Insumos: Informe Final.
    - Objetivo: exposición de los logros e información obtenida en las actividades, planteamiento de las recomendaciones a futuro y realización del cierre formal del trabajo.
    - Actividades: reunión con la persona contacto en Fenix Comunicaciones para la presentación final de los resultados y entrega del informe.
    - Producto: recomendaciones de actividades de mantenimiento.
    - Tiempo estimado: 1 semana.



PROPUESTA ECONÓMICA

Señores,
Fénix Comunicaciones, C.A.
Presente.-

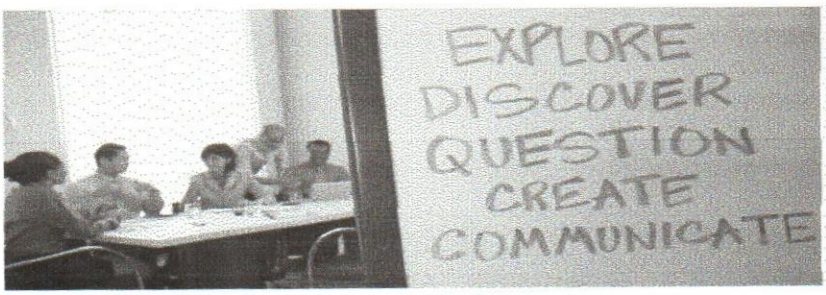
Atc.:

Les saludamos cordialmente y a la vez agradecemos la confianza en nosotros y en nuestro servicio. Posterior a nuestra reunión con un representante de su empresa, donde acordamos la posibilidad de desarrollar una intervención en Desarrollo Organizacional, pasamos a realizarle la Propuesta u Oferta Económica. La cual sólo tiene fines académicos.

Nuestros precios están basados en las Horas de consultoría

ETAPA	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO APROXIMADO	No. DE HORAS	COSTO/HORA	TOTAL/ HORAS
Elaboración del Diagnóstico Organizacional	Recopilación de Información	2 Consultores	1 mes	60	25,00	1.500,00
	Análisis de la data	Pool de Consultores		10	25,00	250,00
	Entrega	Materiales			150	150,00
					Sub-total	1.900,00
Intervención	Plan	2 Consultores	2 meses	160	25,00	4.000,00
	Diseño	Pool de Consultores		20	25,00	500,00
	Ejecución	Materiales		250	250	250,00
	Entrega					
					Sub-total	4.750,00

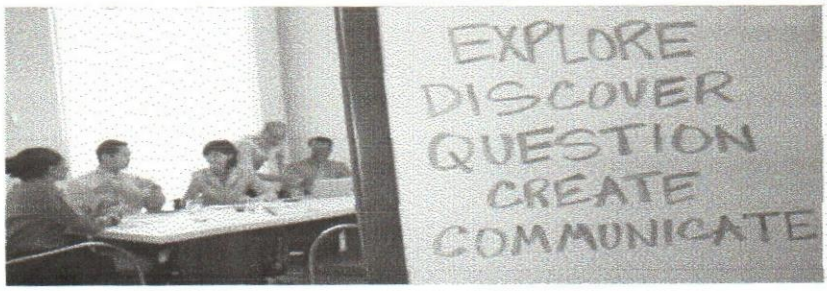
TOTAL 6.650,00



TÉRMINOS Y CONDICIONES

Sujetas a modificaciones según requerimientos del Cliente:

- Todas las decisiones gerenciales serán tomadas por el Cliente, nuestros servicios incluyen asesoría y recomendaciones.
- El cliente deberá designar una persona contacto con nosotros, preferiblemente de la Alta Gerencia.
- El plan de trabajo y cualquier actividad que incluya a los empleados será programado en conjunto con la persona contacto.
- La información obtenida en el transcurso del Proyecto será confidencial y solo se presentará a la persona contacto, quien deberá poner en práctica el mismo nivel de cuidado para proteger la información; así mismo como parte de la presentación del "Trabajo de Grado" la información de la organización sólo tendrá fines académicos y el Cliente pudiera solicitar que no se indique su nombre.
- El cliente permitirá el acceso a la información que se requiera para el desarrollo del Proyecto.
- Serán productos entregables el Informe Final (resumen del proceso y datos finales) así como todo material que se generé en el transcurso del Proyecto.
- Los servicios son gratuitos como parte de una actividad académica, sólo podría requerirse el uso de las instalaciones para el desarrollo de alguna actividad con el personal.



ACEPTACIÓN

Nos es muy grato someter a su aprobación nuestra propuesta de servicios orientados al área del Desarrollo Organizacional, si se encuentran interesados comuníquese con nosotras para concertar la entrevista inicial, así como para aclarar cualquier inquietud.

Teléfonos: 0412-998.4976 y 0416-718.3117

Mails: igonzalezrrhh@gmail.com

gonzalezisa24@yahoo.es

mariale_plus@hotmail.com.

2. Anexo

Instrumento de Compromiso Organizacional

ENCUESTA CLIMA LABORAL

Fecha: ___/___/___
dd mm aaaa

Debe llenarse con tinta negra o azul

Es muy importante que respondas a cada una de las preguntas, evaluando del 1 al 7, donde 1 es la calificación más baja y significa "Totalmente en desacuerdo" y el 7 es la calificación más alta y significa "Totalmente de acuerdo". Señala con una **"X"** tu respuesta.

Esta encuesta es totalmente anónima y confidencial

1.- Sexo	2.- Grado Académico	3.-Edad
	○ Secundaria	○ 18 a 25 años
○ Masculino	○ Preparatoria	○ 26 a 35 años
○ Femenino	○ Técnico	○ 36 a 45 años
	○ Licenciatura	○ 46 a 55 años
	○ Maestría	○ 56 años o más

4.- Antigüedad en la Empresa	5.- ¿Tienes colaboradores a tu cargo que dependen directamente de ti?
○ Menos de 1 año	
○ 1 a 2 años	Sí ○
○ 3 a 4 años	No ○
○ Más de 5 años	

		Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Débilmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Débilmente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización consideraría trabajar en otra parte	○	○	○	○	○	○	○
2	Aunque fuera ventajoso para mí mismo yo no siento que sea correcto renunciar a la organización ahora	○	○	○	○	○	○	○
3	Si deseara renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas	○	○	○	○	○	○	○
4	Permanecer en la Organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo	○	○	○	○	○	○	○
5	Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas	○	○	○	○	○	○	○
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización	○	○	○	○	○	○	○
7	Me sentiría culpable si renunciara a esta organización en este momento	○	○	○	○	○	○	○
8	Esta organización merece mi lealtad	○	○	○	○	○	○	○
9	Realmente siento los problemas de esta organización como propios	○	○	○	○	○	○	○
10	No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual	○	○	○	○	○	○	○
11	Yo no renunciaria a mi organización porque me siento obligado con la gente en ella	○	○	○	○	○	○	○
12	Esta organización tiene para mi un alto grado de significación personal	○	○	○	○	○	○	○
13	Le debo muchisimo a mi organización	○	○	○	○	○	○	○
14	No me siento como parte de la familia en mi organización	○	○	○	○	○	○	○
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización	○	○	○	○	○	○	○
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas	○	○	○	○	○	○	○
17	Sería muy dificil para mi en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara	○	○	○	○	○	○	○
18	No me siento emocionalmente viculado con la Organización	○	○	○	○	○	○	○