AAS4282

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

FASE DIAGNOSTICA PARA SINERGYTECH JDH CONSULTORES, C.A.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

por:

CÉSAR ROMÁN DELPINO OTERO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Ing. Ricardo Petit

Caracas, Julio 2012

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo a mi familia, quienes incondicionalmente me han acompañado en mis momentos de dudas, angustia y debilidad. A mi madre, quien en todo momento ha creído en mí. A mi papá quien confía ciegamente en su hijo mayor. A mis hermanos Josué, Emanuel y Genesaret; por ser mi inspiración para procurar ser una mejor persona cada día. A mi bella Mailit, quien en todo momento me impulsó a continuar y con el sacrificio de su tiempo demostró que el amor está para las buenas y las malas.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer al Señor Jesucristo, quien en medio de su misericordia permitió la culminación de este trabajo. Sin su unción nada sería posible en la vida.

Igualmente, quiero expresar mi agradecimiento al Ing. José Domingo Silva y al equipo gerencial que le acompaña por permitir la realización del presente trabajo especial de grado en la organización que dirige.

Finalmente, quiero agradecer a todos aquellos amigos, compañeros y familiares que se sentaron a escuchar las ideas y planteamientos para este trabajo especial de grado. Su presencia siempre ha sido aliciente al alma afligida y consuelo para el caído.

INDICE GENERAL

Resumen..... vi

Introducción..... 7

Capítulo I: Planteamiento del Problema

1.1 Formulación del problema..... 9

1.2 Justificación del problema de investigación..... 11

1.3 Objetivos de la investigación..... 12

Capítulo II: Marco Organizacional

2.1 Descripción de la organización..... 13

Capítulo III: Marco Teórico y Referencial

3.1 Antecedentes de la investigación..... 16

3.2 Bases teóricas.....18

Capítulo IV: Marco Metodológico

4.1 Tipo de investigación según su finalidad..... 21

4.2 Diseño de la investigación..... 21

4.3 Tipo de investigación según la fuente de los datos..... 22

4.4 Tipo de investigación según su objetivo..... 23

4.5 Tipo de investigación según el momento de recolección
de los datos.....23

4.6 Población y muestra..... 24

4.7 Técnicas e instrumentos.....24

4.8 Operacionalización de las variables..... 25

4.9 Procedimiento..... 27

Capítulo V: Análisis de los Resultados

5.1 Clima organizacional en Sinergytech..... 34

5.2 Revisión documental procedimiento de facturación..... 40

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....45

Referencias.....49

Anexos.....51

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Autor: Lic. César R. Delpino O.

Asesor: Ing. Ricardo Petit

RESUMEN

Esta investigación procuró evaluar la situación del clima organizacional y el manejo de los procedimientos en Sinergytech JDH Consultores, C.A., a través de la identificación de las dimensiones del clima organizacional que estaban siendo afectadas. Además, de definir los aspectos que estaban teniendo incidencia negativa en las dimensiones del clima organizacional. Se considero el modelo de Clima Organizacional de Gibson y Colbs (1984). En cuanto al diseño de la investigación, fue una investigación aplicada de tipo evaluativo donde la fuente de los datos fue primaria y con una estrategia metodológica cuantitativa con un objetivo descriptivo que empleará una muestra del 100% de la población. Finalmente, los resultados que arrojó la encuesta de clima organizacional fueron de altos niveles de satisfacción en las dimensiones de motivación y recompensa y liderazgo, mientras que la dimensión que menor porcentaje de satisfacción obtuvo fue comunicación. En cuanto a la revisión documental del procedimiento de facturación fue satisfactorio.

Algunas palabras clave a lo largo de la investigación serán las siguientes:

- Clima organizacional
- Entrevista
- Facturación
- Comunicación
- Liderazgo
- Productividad
- Compromiso organizacional

INTRODUCCIÓN

Para toda organización es importante el manejo adecuado de las relaciones interpersonales, la manera de comunicarse, los incentivos que la organización brinda y la claridad de los procedimientos de la empresa, debido a que estos aspectos forman parte de las variables que podrían afectar de manera negativa el clima organizacional de una unidad productiva, lo cual afectaría directamente la productividad y la eficiencia en la organización.

En la actualidad, los aspectos relacionados con la productividad y la eficiencia organizacional son aspectos relevantes para la permanencia en el tiempo de la empresa. Por lo tanto, procurar tener un clima organizacional sano se reviste de mayor importancia, no sólo por el bienestar del trabajador (lo cual en sí mismo es vital) sino por las oportunidades de desarrollo de la organización a nivel de rentabilidad y producción.

Es por ese motivo, el presente trabajo de consultoría procuró abordar aspectos relacionados la problemática de la empresa Sinergytech JDH Consultores, C.A. que tienen relación con las dimensiones de: comunicación, liderazgo, motivación, estructura organizacional y sistema de remuneración y recompensa, debido a que se han presentado situaciones donde se ha evidenciado aspectos de mejora en tales dimensiones que han afectado el clima organizacional.

La situación que ha experimentado Sinergytech JDH Consultores, C.A., a pesar de ser particular, no es única, porque la mayoría de las

empresas familiares en Venezuela experimentan fallas en dimensiones relacionadas, generalmente, con la comunicación, liderazgo y estructura organizacional.

Por lo anteriormente expuesto, se considera relevante el diagnostico adecuado en este caso de consultoría, con la finalidad de generar en el futuro una propuesta de intervención ajustada a las dimensiones y realidades de Sinergytech.

Finalmente, este trabajo de consultoría está compuesto por 6 capítulos donde el capítulo I, denominado Planteamiento del problema condensa la descripción de la situación presente en Sinergytech y los objetivos que orientaron esta investigación. El capítulo II, denominado Marco Organizacional presentó la historia de la organización y sus lineamientos estratégicos. Posteriormente, se encuentra el capítulo III, denominado Marco Teórico y Referencial, donde se plantearon las bases teóricas y modelos que se siguieron para la conformación de esta investigación. Igualmente, se encuentra el capítulo IV, denominado Marco Metodológico, que plantea la metodología empleada en la investigación y los pasos que se ejecutaron durante la misma. En el capítulo V se encuentra el análisis de los resultados de la investigación y por tal motivo se denomina Análisis de los Resultados. Finalmente, el capítulo VI se denomina Conclusiones y recomendaciones, por ser el espacio en el cual se presentan las recomendaciones más apropiadas para Sinergytech con base en el análisis de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del Problema

La actividad económica del siglo XXI es más compleja que en décadas pasadas, debido a que las organizaciones de este siglo desarrollan sus actividades económicas en un mundo globalizado, por lo tanto, se hace más tangible la necesidad de ser efectivos y eficientes con el uso de los recursos, al igual que con las relaciones que se mantienen con los aliados.

Ivancevich (2006) Comportamiento Organizacional "Cabe destacar que, actualmente, la definición de aliados organizacionales se ha extendido más allá de los habituales proveedores de bienes y servicios para las organizaciones". La definición ha llegado a incluir a los trabajadores de las empresas como miembros clave del grupo de aliados organizacionales.

Ivancevich (2006) Comportamiento Organizacional "Se necesita aprovechar la fuerza de la tecnología de la información y el capital humano para tener éxito". Por lo tanto, la fuerza laboral cobra, no sólo mayor importancia, sino, mayor sentido dentro de las dinámicas organizacionales que están plagadas de decisiones, mediciones de resultados, cuestionamientos, acuerdos y desacuerdos.

En Venezuela, las organizaciones no escapan al impacto de la globalización en cuanto a la dinámica de negocios. Es por ello que las empresas que desarrollan sus actividades económicas en este país, bien sea como casa matriz o como sucursales, han requerido considerar seriamente la importancia de las alianzas organizacionales y más

específicamente considerar a los trabajadores como la clave para el éxito organizacional.

De igual manera, las organizaciones están considerando al talento humano de sus organizaciones de manera más activa, no sólo porque son clave para el éxito organizacional, sino porque el egreso de esos talentos humanos significa una considerable pérdida para las empresas en términos monetarios, debido a que representa:

- Inversión en captación y selección de nuevo personal
- Inversión en adiestramiento de nuevo personal
- Perdida "knowhow" que tiene el trabajador que egresa
- Retraso al momento de alcanzar objetivos, si el egreso se produce en áreas especialmente complejas

Por lo tanto, una situación que exige de las organizaciones grandes esfuerzos es lograr que el personal permanezca fiel a la empresa y por lo tanto disminuir la rotación de personal por desvinculaciones.

En tal sentido, es un problema cuando una organización presenta alta rotación de personal, y en estudios anteriores se ha determinado que las desvinculaciones voluntarios responden en gran medida al estilo de supervisión y de comunicación que se emplea en la organización. Estos egresos, que se podrían evitar haciendo las consideraciones respectivas, generan unos costos económicos que repercuten directamente en el rendimiento económico final de la empresa.

Ahora bien, este problema se agudiza mucho más cuando se dan en organizaciones del ámbito de la tecnología de la información y/o servicios, debido a que estas organizaciones dependen del conocimiento y experiencia de su personal para ser competitivos ante sus rivales y poder brindar márgenes de satisfacción apropiados a los clientes.

Es el caso de Sinergytech JDH Consultores, C.A., que es una empresa dedicado a brindar soluciones integrales de IT y de personal a terceros: la programación, las gestiones de comercialización y de soporte no son brindadas por maquinas, sino por seres humanos. Por lo tanto, la materia prima de Sinergytech es: el talento y conocimiento de sus trabajadores para alcanzar el éxito organizacional.

Por lo tanto, al final de la investigación se debería responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la percepción general de los trabajadores con relación al clima organizacional?
- ¿Están debidamente documentados y desplegados los procedimientos asociados al proceso de facturación?

1.2 Justificación del problema de investigación

Esta investigación es importante debido al aporte, en cuanto a conocimiento de causas, que brindará a Sinergytech JDH Consultores, C.A., para determinar si existen aspectos que se puedan mejorar entorno a clima organizacional y a los procesos documentales relacionados con la facturación.

Es importante resaltar que si el área de administración, operaciones y tecnología presentan problemas de comunicación, supervisión, compromiso y estructura organizacional, esto pudiera afectar la satisfacción de los clientes y por lo tanto perder cuentas claves para la organización, lo cual redundaría en una importante disminución en el flujo de caja de la organización y por lo tanto, llevaría a la empresa a experimentar una situación delicada a nivel financiero.

Por lo tanto, al evaluar el clima organizacional de la empresa y realizar una revisión documental de los procesos asociados a facturación podría señalar aspectos a mejorar dentro de la organización para que disminuya la percepción general del personal de Sinergytec, con relación al clima organizacional, sea positiva. Igualmente, se dejaría claramente definidos los procesos de facturación para que no se vea afectado el proceso de emisión de facturas y posterior cobro de las mismas.

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Evaluar la situación actual del clima organizacional y el manejo de los procedimientos en Sinergytech JDH Consultores, C.A.

Objetivos Específicos

- Identificar las dimensiones del clima organizacional que están siendo afectadas en Sinergytech JDH Consultores, C.A.
- Definir los aspectos que están teniendo incidencia negativa en las dimensiones del clima organizacional de Sinergytech JDH Consultores, C.A.
- Analizar los resultados de la encuesta de clima organizacional aplicada.

Al responder a estos objetivos, se podrán evaluar las diversas dimensiones asociadas al clima organizacional y los diversos documentos que revelan y plasman los procesos de facturación en Sinergytech.

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Descripción de la Organización

En el año 2006, un grupo de consultores de IT, en su condición de empleados de una empresa de consultoría de IT, pionera en el mercado, se ven afectados por la disolución de la misma en el momento en que los socios deciden tomar rumbos diferentes a nivel profesional y comercial.

En ese momento, algunos de los consultores Senior, que contaban con una amplia experiencia, formaban y teniendo un extenso conocimiento del servicio y el mercado, decidieron conformar una empresa tomando como base fundamental sinergia y la tecnología, lo cual se traduce en la integración de los elementos necesarios (Personas + Conocimientos + Negocios) para obtener las metas deseadas, tanto internas como del cliente final.

En tal sentido nació Sinergytech JDH Consultores C.A. en el año 2006, estableciendo alianzas estratégicas con grandes corporaciones del área de "IT" como lo son ORACLE & MICROSOFT, para ofrecer un abanico de oportunidades a los clientes más allá de sus propias necesidades y expectativas.

Hoy en día es una empresa en franco crecimiento, con una cartera de clientes bastante amplia en cuanto al segmento de mercado (Banca, Telecom, etc.) con presencia de operaciones en todo el territorio nacional de Venezuela y con planes de expansión a nivel internacional. Además, cuenta con equipo de consultores altamente calificados y de

amplia experiencia en IT, capacitados para prestar diferentes servicios, según sea requerido por el mercado de IT tanto en Venezuela como en Centro América.

Visión, Misión y Valores de la Organización

Visión:

"Consolidarse en el mercado como la mejor opción en calidad de servicio y competitividad en el ámbito de las empresas de TI, con una cartera de clientes amplia en este nicho de mercado y siempre basados en la sinergia como patrón para el éxito".

Misión:

"Ofrecer a nuestros clientes la capacidad de ir de la mano con la tecnología, apoyándolos en el soporte de su gestión de TI de manera global, soportados una empresa con la capacidad de ofrecerles correctiva y proactivamente servicios sobre su infraestructura de TI".

Valores:

Los valores organizaciones que vienen a ser los parámetros de conducta que se espera observar en todo el personal de esa organización, son los siguientes:

- Integridad y honestidad: Actuar consistentemente con el valor del respeto, siendo intachables, sinceros, justos y coherentes.
- Orientación al cliente: Nuestra cultura está sistemáticamente comprometida con darle valor al cliente, entregándole productos y servicios que satisfacen sus necesidades y expectativas.

- Calidad: Es entregar al cliente, no lo que quiere, sino lo que nunca había imaginado que quería y una vez que lo tenga, se da cuenta que era lo que siempre había querido.
- Orientación a resultado: Es asumir con entusiasmo el compromiso para lograr retos con equilibrio y eficiencia más allá del nivel requerido.
- Liderazgo: Es estimular de forma proactiva a nuestro equipo, guiándolo y apoyándolo para que trabajen con entusiasmo y totalmente comprometidos en el logro de nuestros objetivos.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1 Antecedentes de la Investigación

Patiño (2008) realizó una investigación cuyo objetivo fue determinar el nivel de satisfacción de los empleados adscritos a la Coordinación Operacional Oriente de la empresa PDVSA-Maturín. La autora arribó a la siguiente conclusión:

> "En términos generales, tomando en cuenta todos los aspectos estudiados en esta investigación, el nivel de satisfacción de los empleados de la Coordinación Operacional Oriente de PDVSA Maturín, señala que éstos se encuentran medianamente satisfechos, con un índice general de satisfacción de 3,44. Este valor, comparado como el índice óptimo de satisfacción (5,00), representa un desaprovechamiento significativo de las potencialidades y habilidades de los empleados, lo cual se traduce en un nivel de desempeño menor al adecuado y al esperado" (p. 15).

Patiño desarrolló su investigación siguiendo los planteamientos de Loitegui, quien considera doce factores medidos en una escala unidimensional de insatisfacción-satisfacción. La satisfacción general fue obtenida mediante un índice general calculado como el promedio de la satisfacción específica en las doce dimensiones. Este mismo esquema orientará el presente estudio, aunque las dimensiones serán las siete que establece Fernández-Ríos.

Salazar (2008), realizó una cuyo objetivo fue determinar el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo no profesional del Rectorado de la Universidad de Oriente. Cumaná estado Sucre, de acuerdo con la Teoría de la Motivación Higiene de Frederick Herzberg. La autora llego a las siguientes conclusiones:

"Los factores higiénicos están generando un nivel medio de insatisfacción, con un índice de -24,11; siendo la administración de la organización, el salario y los mecanismos de supervisión las fuentes más importantes de insatisfacción. Los indicadores percibidos más desfavorablemente fueron los mecanismos de evaluación del desempeño, la capacidad del salario para cubrir las necesidades, la correspondencia entre el salario y el esfuerzo, la inequidad relativa del salario, el cumplimiento de normas y procedimientos y el flujo de información sobre los planes y proyectos de la institución.

Los factores motivacionales están propiciando un nivel medio de satisfacción, con un índice de 29,15, siendo la sensación de logro y el trabajo en sí las principales dimensiones que refuerzan tal satisfacción, seguidas muy de cerca por la autonomía para la realización del trabajo y las posibilidades de avance personal y profesional. Los indicadores percibidos más favorablemente fueron la contribución del trabajo al logro de las metas de la institución, la importancia percibida del trabajo para la universidad, el cumplimiento del deber, el logro de metas definidas, el disfrute del trabajo, las facilidades para seguir estudios formales y la autonomía para resolver problemas propios de su cargo.

El índice general de satisfacción para los empleados no profesionales del Rectorado de la Universidad de Oriente, obtenido mediante la combinación algebraica de los índices correspondientes a los factores higiénicos y motivacionales, es de 5,05, lo que significa que existe un bajo nivel de satisfacción, y para efectos prácticos puede considerarse que se hallan en el punto de indiferencia" (p.21).

En esta investigación la autora hace uso de una de las teorías más conocidas sobre motivación, y logra determinar los niveles de satisfacción y de insatisfacción generados en la población objeto de estudio por los factores higiénicos y motivacionales. La autora combina algebraicamente los valores obtenidos para esos factores y estima un nivel general de satisfacción. Otros autores, como Fernández- Ríos, no coinciden con las posiciones de Herzberg sobre la "dirección opuesta" de los factores y prefieren tratar las dimensiones en un eje insatisfacción-satisfacción. Esta será la posición asumida por las investigadoras.

3.2 Bases Teóricas

Clima Organizacional:

Algunos autores definen el clima organizacional como: todas aquellas percepciones que eventualmente tienen los miembros que coexisten en una organización sobre las variables conductuales (las que inciden en el comportamiento) y estructurales (las partes de la organización) que tienen incidencia en la satisfacción y productividad dentro de la empresa.

Forehand y Gilmer (1964), plantean en su definición de Clima Organizacional una perspectiva estructural definiéndola como:

> "un conjunto de características que describen a una organización, que la distinguen de otras organizaciones que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de la gente en la organización. La perspectiva es estructural".

Asimismo, Litwin y Stringer(1968), ubican el clima organización bajo una perspectiva perceptual, e indican que:

> "el clima es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibido o experimentado por los miembros de la organización e influye en su comportamiento y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización. La perspectiva es perceptual".

Por otro lado, se presenta Gibson y Colbs (1984) planteando una perspectiva interactiva del clima organización y la definen como:

> "...un concepto comprendido por el hecho de que está formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de

procesos combinados que se dan en una organización. Es la percepción que los involucrados tienen de todas las partes de la organización. La perspectiva es interactiva".

De acuerdo a las definiciones anteriores, se puede concluir que el clima organizacional son todas aquellas percepciones que eventualmente tienen los miembros que coexisten en una organización sobre las variables conductuales (las que inciden en el comportamiento) y estructurales (las partes de la organización) que tienen incidencia en la satisfacción y productividad dentro de la empresa.

Dimensiones del Clima Organizacional, abordadas en el diagnóstico:

- **Comunicación**: es el proceso de transmisión de información y comprensión mediante el uso de símbolos verbales y no verbales. El proceso de comunicación contiene cinco elementos: el comunicador, el mensaje, el medio, el receptor y la retroalimentación. Algunos expertos dicen que la comunicación eficaz es el resultado de un entendimiento común entre el comunicador y el receptor. La comunicación se produce solo si el comunicador transmite ese entendimiento al receptor. (Gibson y otros, 2006).
- **Estructura organizacional:** son las obligaciones que tienen los trabajadores acerca de las políticas y normas existentes en la organización; ubicación geográfica, puesto de trabajo y funciones.
- **Sistema de remuneración y recompensa:** es la manera como se retribuye el desempeño laboral del personal desde el punto de vista monetario, de beneficios no monetarios y reconocimiento del buen desempeño. (Gibson y otros, 2006).
- **Gestión de supervisión y liderazgo:** es la relación, comunicación y estilo de supervisión empleado por el supervisor para con sus

subordinados. El liderazgo es el proceso de influencia y apoyo con entusiasmo a los subordinados en la realización del trabajo para la obtención de objetivos. (Newstron y Davis, 1993).

- **Apoyo y Participación:** es la colaboración que brinda la alta gerencia a los empleados frente a problemas relacionados o no con el trabajo. De igual forma, se les brinda la oportunidad de intervenir en situaciones organizacionales, a través del aporte de alternativas para la resolución de las mismas. (Newstron y Davis, 1993).
- **Compromiso organizacional:** Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella (ref. 17). Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea (Robbins, 2009: 79).

  Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974) consideran el **compromiso organizacional** cómo la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma. Para Díaz y Montalbán (2004) sería la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja. Los primeros estudios sobre compromiso organizacional aparecen a partir de mediados de los 60 a raíz de los estudios de Lodhal y Kejner (1965) aunque será sobre todo en la década de los 70 cuando se popularice su estudio en el ámbito norteamericano y posteriormente en otros países occidentales.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de investigación según su finalidad

Este trabajo se clasificó como una investigación aplicada, debido a que por su finalidad, se caracterizó por el interés de utilizar en un entorno real los conocimientos que se obtengan. Adicionalmente, para los investigadores sociales, viene a convertirse en la herramienta principal de trabajo.

Igualmente según Ernesto Rodríguez (2005) "A la investigación aplicada se le denomina también activa o dinámica y se encuentra íntimamente ligada a la anterior (básica) ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos. Aquí se aplica la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a una utilización inmediata y no al desarrollo de teorías".

4.2 Diseño de la investigación

De acuerdo a las características de la investigación y como se planteó el proceso de diagnóstico, se utilizó la investigación de tipo evaluativa, esta investigación que tiene como objetivo evaluar los resultados de uno o más programas que hayan sido o estén aplicados dentro de un contexto determinado. (Sabino, 2007).

La intención de la investigación evaluativa es medir los efectos de un programa o acciones determinadas, a fin de tomar decisiones subsiguientes para mejorar la ejecución futura.

Con la investigación evaluativa podemos obtener información sobre problemas, expectativas y necesidades de la sociedad para contribuir de una manera eficaz a las decisiones de política social

Ventajas de la investigación evaluativa:

- Para juzgar la eficacia, el mérito de un programa, intervención o política pública.
- Para describir lo que sucede como resultado de una intervención (efectos colaterales).
- Proveer evidencias acerca de los efectos a corto y largo plazo
- Determinar el costo-efectividad.
- Para mejorar lo que se evalúa.
- Identificar que aspectos del proceso son los que son exitosos, sus resultados (positivos, negativos o neutros) paralelos, que no responden a los objetivos de la intervención. Identificar sus fuerzas y debilidades, asegurar la calidad, evaluar el progreso de los objetivos planteados.
- Genera conocimiento científico social y de salud pública. Hacer posibles generalizaciones sobre efectividad, construir teoría, diseñar nuevas políticas o procesos de la misma intervención, extrapolar principios y hallazgos para ser aplicados en otros escenarios sociales.

4.3 Tipo de investigación según la fuente de los datos

En cuanto a la fuente de los datos que fueron utilizadas en esta investigación, se puede indicar que la investigación fue primaria, debido a que los mismos surgieron como producto del trabajo de recolección del investigador en la organización. Adicionalmente, los mismos no tuvieron intermediación de ninguna naturaleza.

Igualmente, Tamayo (2004) definió a los datos primarios:

"...como información recabada por el investigador y su equipo directamente en el campo de estudio..."

4.4 Tipo de investigación según su objetivo

De acuerdo a los objetivos del estudio se determinó que el mismo fue de tipo descriptivo.

Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Según Santalla (2005) "las investigaciones descriptivas tienen como propósito describir o especificar las propiedades importantes de situaciones, eventos, personas, grupos, etc... es decir, cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno".

4.5 Tipo de investigación según el momento de recolección de datos

Finalmente, la investigación se definió como transversal, debido a que se realizó el estudio en un momento dado.

Según Barrantes Echeverría (2007) define a los estudios transversales (sincrónico) "como los que estudian aspectos de desarrollo de los sujetos en un momento determinado".

4.6 Población y muestra

La población es definida como el conjunto completo de individuos, objetos o datos que el investigador está interesado en estudiar. La población es el grupo más grande de individuos del cual se pueden tomar los sujetos que participarán en dicho experimento. (Pagano 2008). En este caso se uso el muestreo no probabilístico denominado intencional (Meléndez, 1995)

Para el presente estudio la población era de 25 trabajadores correspondiente a las áreas de administración, operaciones y tecnología. La muestra con la que se trabajaráen la fase de intervención será de 25 encuestas de clima organizacional, es decir, el 100% de la población como muestra.

4.7 Técnicas e instrumentos

Para la recolección de datos de esta investigación se trabajó con una metodología cuantitativa, como lo es la entrevista, la cual nos ayudó a recabar información de un sector de la muestra para inferir el comportamiento de la población general.

El instrumento que se aplicó fue una entrevista de salida semi estructurada que tuviera variables aproximadas al estudio, tales como salario, supervisión, funciones, clima organizacional, relaciones interpersonales, entre otras. La finalidad fue recoger información de las opiniones de los ex trabajadores y aclarar el panorama o ámbito en el que se basaría el estudio de diagnóstico.

Una de las ventajas de la entrevista es que permite que los participantes transmitan la información y datos que desean expresar con mayor libertad.

4.8 Operacionalización de las variables

Es importante para proceder a operacionalizar las variables que afectaron en este trabajo, establecer que las 5 dimensiones que se consideraron para el estudio de clima organizacional fueron las que se observaban notablemente afectadas desde el primer contacto con el cliente. En tal sentido, fueron considerados los objetivos del trabajo y partiendo de ellos se obtuvieron las preguntas que serían planteadas en el instrumento de clima organizacional. Estas dimensiones fueron:

- **Procesos Organizacionales**: Es la colaboración que brinda la alta gerencia a los empleados frente a problemas relacionados o no con el trabajo. Se brinda la oportunidad de intervenir en situaciones organizacionales.
- **Estructura Organizacional**: Son las obligaciones que tienen los trabajadores acerca de las políticas y normas existentes en la organización; ubicación geográfica, puesto de trabajo y funciones.
- **Comunicación**: Es el proceso de transmisión de información y comprensión mediante el uso de símbolos verbales y no verbales.
- **Motivación y Recompensa**: Es la manera como se retribuye el desempeño laboral del personal desde el punto de vista monetario, de beneficios no monetarios y reconocimiento del buen desempeño.
- **Liderazgo**: Es la relación, comunicación y estilo de supervisión empleado por el supervisor para con sus subordinados.

El esquema a continuación tuvo como principal propósito la presentación en cascada para la visualización de variables y dimensiones:

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES PARA SINERGYTECH JDS CONSULTORES, C.A.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Fase	Definición	Dimensiones	Definición Dimensiones	Preguntas del cuestionario asociadas
:valuar la situación actual del clima organizacional y el manejo de los procedimientos en Sinergytech JDS Consultores, C.A., a través de la revisión documental y la aplicación de una encuesta y entrevista con la finalidad de determinar sus efectos sobre el proceso de facturación.	Revisar la documentación de los procedimientos relacionados con facturación de los servicios de consultoría.	Diagnostica	Clima organizacional: Según Litwin y Stringer (1968) "el clima es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibido o experimentado por los miembros de la organización e influye en su comportamiento y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización.	Procesos Organizacionales	Es la colaboración que brinda la alta gerencia a los empleados frente a problemas relacionados o no con el trabajo. Se brinda la oportunidad de intervenir en situaciones organizacionales.	1, 8, 11, 16 y 22 Ejemplo: 1) Los trabajadores participan en las decisiones relacionadas a su área de trabajo. Ejemplo: 8) La alta gerencia ha fungido como mediador en situaciones de divergencia con los supervisores y/o clientes.
	Desarrollar el instrumento de clima organizacional para ser aplicado en Sinergytech.			Estructura Organizacional	Son las obligaciones que tienen los trabajadores acerca de las políticas y normas existentes en la organización; ubicación geográfica, puesto de trabajo y funciones.	2,3,4,6,13,15,17,21,26 y 29 Ejemplo: 2) Existe claridad en las funciones ejercidas. Ejemplo: 15) La ergonomía del puesto de trabajo ofrece la seguridad mínima necesaria para el ejercicio de las funciones.
	Aplicar el instrumento de clima organizacional a todos los colaboradores de Sinergytech.			Liderazgo	Es la relación, comunicación y estilo de supervisión empleado por el supervisor para con sus subordinados.	18, 19, 24, 27 y 28 Ejemplo: 18)Se siente motivado por la organización a alcanzar los objetivos organizacionales. Ejemplo: 24) Existen relaciones amigables con los supervisores.
	Analizar los resultados de la encuesta de clima organizacional aplicada.					
	Realizar entrevista a una muestra representativa del personal de la Gerencia de Tecnología y Administración.		Diagnostico organizacional: Es un proceso de análisis que permite conocer una situación organizacional determinada en la actualidad para así establecer las oportunidades de mejora y las fortalezas dentro de la situación a estudiar.	Motivación y Recompensa	Es la manera como se retribuye el desempeño laboral del personal desde el punto de vista monetario, de beneficios no monetarios y reconocimiento del buen desempeño.	7,10,14,20 y 25 Ejemplo: 7) Ha recibido el reconocimiento luego de realizar alguna labor sobresaliente. Ejemplo: 10) El desempeño sobresaliente es reconocido.
	Elaborar el informe diagnostico de la situación actual en cuanto al manejo de los procedimientos en facturación y clima organizacional en las Gerencias de Tecnología y Administración.			Comunicación	Es el proceso de transmisión de información y comprensión mediante el uso de símbolos verbales y no verbales.	5,9,12 y 23 Ejemplo: 5) Está conforme con la manera como su (s) supervisor (es) se comunica con usted. Ejemplo: 9) La comunicación con sus compañeros de labores es apropiada y fluída.

4.9 Procedimiento

Para la ejecución de la presente investigación aplicada de consultoría en Sinergytech se realizó una propuesta para la ejecución del proyecto dentro de la organización de manera planificada que permitiera desarrollar en el cliente la percepción de serenidad y control que él esperaba.

En tal sentido, a continuación se presenta el procedimiento que se ejecutó a lo largo del proceso de consultoría para Sinergytech. Cabe destacar, que el mismo experimentó pocas variaciones de tiempo con relación a la propuesta inicial:

1. **Presentación inicial**: Se realizó una primera reunión de aproximación con el presidente de Sinergytech, Ing. José Domingo Silva para presentarle los servicios de consultoría con el propósito de ejecutar la presente investigación.

2. **Presentación de las inquietudes del cliente**: En la primera reunión de trabajo el Ing. Silva indicó que percibía que, a pesar de los beneficios económicos que le brindaba a su personal, no era correspondido como mayor compromiso o un ambiente de trabajo más amigable. También, planteó que el cumplimiento de los procedimientos de facturación no se cumplían, lo cual generaba inconvenientes a nivel del flujo de caja en operaciones. Igualmente, en esta etapa se logró la generación de compromiso por parte del cliente para apoyar los resultados que se consiguieran a lo largo de la fase diagnostico.

3. **Observación inicial del consultor**: Luego de la primera reunión de trabajo, se organizó una visita a la empresa para observar el desempeño normal de las operaciones dentro de la organización y de esa manera poder completar una idea

inicial de la situación que pudiera estar presentando Sinergytech. Se observaron las operaciones en 2 gerencias:

i. Administración

ii. Tecnología

4. **Preparación de una propuesta de trabajo**: Posterior a la observación inicial del consultor, se preparó una propuesta de trabajo para el cliente con la finalidad de plasmar los tiempo y actividades a ejecutar para brindar un diagnostico completo acerca de las inquietudes presentadas y cualquier otra que se pudiera identificar.

5. **Presentación de la propuesta de trabajo**: Una semana después de la observación por parte del consultor, se presentó al Ing. Silva una propuesta de trabajo que contemplaba:

   i. Exposición de motivos

   ii. Situaciones observadas para el estudio

   iii. Plan de acción y aplicación de técnicas para realizar diagnostico

   iv. Tiempos de duración del proceso de ejecución de la etapa diagnostico

   v. Costos asociados a la fase diagnostico

6. **Reunión de trabajo con el equipo de Tecnología**: Con el propósito de conocer el negocio de Sinergytech y el impacto de cada área en las operaciones y flujo de caja de la empresa, el consultor se reunión con el encargado de la gerencia de Tecnología con la finalidad de conocer el propósito del área en la organización, sus funciones, metas

e interrelación con la gerencia de administración a nivel de procesos de facturación. Fueron 2 sesiones de trabajo de 2 horas cada una con analistas y encargado para conocer el funcionamiento de la gerencia y observando la manera como se presentaban las horas facturables a administración. En esta etapa se pudo constatar que algunos de los consultores de la gerencia de tecnología no presentaban las horas a facturar dentro del plazo requerido por la gerencia de administración e incluso se pudo observación el reporte de horas con errores.

7. **Reunión de trabajo con el equipo de Administración:** De igual manera, como se trabajó con la gerencia de tecnología se realizó 1 reunión con la administradora de la empresa para conocer el impacto administrativo de los retrasos a la hora de reportar las horas facturables, así como los inconvenientes posteriores con los clientes por facturación errada de horas. Esta fue una sesión de trabajo de 2 horas.

8. **Revisión documental de los procesos de facturación**: Como parte de los objetivos específicos de la investigación, se planteó la necesidad de hacer una revisión documental de los procesos de facturación. De esta manera, se pudo constatar la existencia documental de las normas y procedimientos aplicados a Sinergytech, al igual que los plazos para la consignación de la información (horas facturables) por parte de los consultores.

9. **Entrevista a personal**: Se ejecutaron una serie de entrevistas a personal de tecnología y administración para conocer sus impresiones en cuanto a aspectos resaltantes de la organización, poniendo especial énfasis en las 10 razones por las cuales la organización era exitosa y las 10 razones por las cuales debería mejorar. Estas entrevistas se

ejecutaron a 6 trabajadores de distintos niveles de la organización. En total, se emplearon 8 horas de entrevistas.

10. **Elaboración del instrumento para la medición del clima organizacional**: Se procedió a realizar una revisión documental de los distintos modelos de clima organizacional y se consideraron como principales opciones, por el manejo dimensional de los mismos, los siguientes:

    i. Gibson y Colbs

    ii. Litwin y Stringer

    iii. Lickert

    La opción que resultó más apropiada y adaptable a la realidad de Sinergytech, en cuanto a las dimensiones y conceptualización, fue la de Gibson y Colbs. A esta opción se le realizaron unos ajustes para considerar sólo 5 dimensiones (Procesos Organizacionales, Estructura Organizacional, Comunicación, Motivación y Liderazgo).

    Posteriormente, se decidió que, debido a que el instrumento de medición sería de autoaplicación, la escala de respuesta debía ser una escala sencilla y con pocos espacios para la duda razonable. En tal sentido, se partió de las consideraciones generales de reactivos de acuerdo-desacuerdo, específicamente siendo elegida aquella que permite 3 respuestas posibles, debido a que los extremos opuestos están claramente definidos y el empleo de la respuesta intermedia sería poco atractivo por carecer de valor descriptivo para responder una pregunta determinada. Las escalas fueron:

- De acuerdo
- Ni de acuerdo/ Ni desacuerdo
- Desacuerdo.

Finalmente, una vez decidida las dimensiones y escalas a emplear para el instrumento, se decidió desarrollar una serie de preguntas redactadas de manera afirmativa y que estuviesen relacionadas con la realidad de Sinergytech. En tal sentido se desarrollaron 29 preguntas siendo su distribución por dimensión la siguiente:

- Procesos Organizacionales: 5 preguntas
- Estructura Organizacional: 8 preguntas
- Comunicación: 5 preguntas
- Motivación: 6 preguntas
- Liderazgo: 5 preguntas

11. **Validación del instrumento:** Una vez el instrumento de medición del clima organizacional en Sinergytech había sido desarrollado se procedió a realizar validación para verificar la exactitud y confiabilidad del mismo. Se hicieron pruebas en sujetos pilotos y se confirmó que en todos los casos de prueba (anterior y posterior) los resultados de confiabilidad eran aceptables debido a que el error estándar era de 0,53, lo cual indicó que evidentemente era un instrumento bastante preciso.

12. **Presentación del instrumento al cliente:** Una vez se desarrolló y validó el instrumento, se le presentó al cliente para que conociera las dimensiones a estudiar y los ítems que se habían preparado. El cliente no presentó ninguna

objeción al instrumento. Igualmente, se le presentó al cliente el plan de aplicación del mismo.

13. **Notificación de aplicación del instrumento al personal:** El instrumento de medición de clima organizacional fue aplicado al 100% de los trabajadores de Sinergytech, en tal sentido, se procedió a convocar a los trabajadores a 3 sesiones distintas para la explicación y aplicación del instrumento. La intención era brindar a los trabajadores de distintos turnos de trabajo una sesión para explicarles y aplicar el instrumento sin la necesidad de distraerse mucho tiempo de sus labores ni ausentarse de sus lugares de trabajo.

14. **Despliegue informativo y aplicación del instrumento:** A comienzos del mes de noviembre 2011 se aplicó el instrumento de medición de clima organizacional. El mismo se aplicó a 17 trabajadores. Se ejecutaron 3 sesiones (1 en la mañana, 1 en la tarde y 1 en la noche). En cada una de las sesiones se les explicó a los trabajadores el propósito del instrumento y la importancia de la honestidad que tuvieran sus respuestas con la finalidad de medir el clima organizacional de la empresa y en consecuencia recomendar acciones en pro de la mejora de sus condiciones. Los instrumentos sólo se identificaron con un número correlativo, en ningún momento se le solicitó la identificación personal de la encuesta al trabajador. En cuanto a la autoaplicación del instrumento, el mismo estaba diseñado para ser respondido en 5 minutos y así se ejecutó.

15. **Tabulación de los resultados del instrumento de medición de clima organizacional:** Una vez se aplicaron los instrumentos de medición de clima organizacional, se procedió a tabular los resultados del mismo de manera muy

cuidadosa. Siendo los pasos que se ejecutados los siguientes:

i. Vaciado de la información en archivo de tabulación

ii. Revisión del vaciado de la información en archivo por una persona distinta a la que vació inicialmente

iii. Análisis estadístico de los resultados

iv. Interpretación de los resultados

16. **Elaboración de informe de resultados para el cliente**: Se preparó un informe para el cliente en el cual se presentaban los resultados arrojados en la medición del clima organizacional de Sinergytech. Igualmente, se presentaron una serie de acciones tendientes a cerrar la brecha en las dimensiones que presentaron mayor porcentaje de insatisfacción.

17. **Presentación de informe de resultados al cliente**: A comienzos del mes de diciembre 2011 se le presentó al Ing. José Domingo Silva, en su carácter de Presidente de Sinergytech, los resultados de la aplicación del instrumento de clima organizacional, del análisis del procedimiento de facturación, de las entrevistas realizadas al personal y de las observaciones hechas durante la fase inicial. A todas y cada una de las opciones se le presentaron acciones de mejora orientadas a fortalecer a la organización.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De acuerdo al objetivo general de la investigación realizada en Sinergytech JDH Consultores, C.A., estaba previsto poder responder a 2 inquietudes intrínsecas:

- ¿Cuál es la percepción general de los trabajadores con relación al clima organizacional?
- ¿Están debidamente documentados y desplegados los procedimientos asociados al proceso de facturación?

En tal sentido, en el presente capítulo el investigador procuró presentar los resultados obtenidos luego de la ejecución de las distintas acciones para levantamiento de información.

5.1 Clima organizacional en Sinergytech

Luego de aplicar las 17 encuestas de clima organizacional a los trabajadores de Sinergytech los resultados arrojados fueron los siguientes:

Tabla 3. Resultados de la encuesta de clima organizacional

Dimensión	Máximo puntaje alcanzable	Media del puntaje alcanzado	Porcentaje de satisfacción
Procesos Organizacionales	15	13,82	92,16%
Estructura Organizacional	24	21,94	91,42%
Comunicación	15	12,06	80,39%
Motivación	18	17,35	96,41%
Liderazgo	15	14,76	98,43%

Con base en los datos reflejados en la tabla 3, se puede apreciar que las dimensiones con mejor porcentaje de aceptación fueron las de liderazgo y motivación y recompensa. A continuación se analizan las condiciones de estas 2 dimensiones:

- **Liderazgo**: En esta dimensión se procuró medir la percepción que tenía el personal de Sinergytech con relación al estilo de supervisión y liderazgo de las personas que fungen como sus líderes organizacionales. En general, la mayoría del personal considera que sus supervisores fungen en ellos liderazgo de estilo democrático y basado en objetivos permitiéndoles la organización de sus tareas según el tiempo y condiciones que cada uno pueda establecer. Igualmente, consideran que sus supervisores, en la mayoría de los casos, tiende a procurar mantener relaciones interpersonales basadas en el respeto. Cabe destacar, que el perfil profesional de estos trabajadores es elevado, con varios años de experiencia profesional en el mundo del IT y

con formación de 3er. Y 4to. Nivel. Por lo tanto, no es de extrañar que esta haya sido la dimensión con mayor porcentaje de satisfacción, debido a que el respeto y la libertad de acción es muy solicitado por este tipo de perfiles.

- **Motivación y Recompensa**: Esta dimensión resultó aceptable en el personal de Sinergytech, debido a que en ella se reúnen elementos de impulso para la ejecución de tareas y consecución de objetivos; reconocimiento del alto desempeño y compensación (monetario y no monetaria) del desempeño general del trabajador y precisamente, entre los rasgos más resaltantes de los trabajadores con perfil como el de IT es muy importante que se sientan motivados a alcanzar objetivos (complejos o no) y que la compensación por su desempeño sea cónsona con el esfuerzo aplicado. En tal sentido, el personal de Sinergytech considera que la empresa les brinda excelentes condiciones en cuanto al reconocimiento de su desempeño y la compensación por el trabajo ejecutado a través de serie de bonificaciones asociadas al cumplimiento de metas y objetivos dentro de los parámetros de cada proyecto y cliente. El personal de Sinergytech recibe remuneraciones salariales altamente competitivas con el mercado y bonificaciones adicionales periódicas que les motivan a alcanzar los objetivos organizacionales. Adicionalmente, es un personal que debido a la motivación asociada con los elementos de carácter salarial, perciben otros beneficios que incrementan su calidad de vida, tales como: días de descanso, días de trabajo desde la casa, reuniones de convivencia y compartir. Finalmente, el personal de Sinergytech asocia la motivación que la empresa les brinda no sólo con los beneficios

percibidos sino por el reconocimiento público de su labor al incluirlos en un registro de logros y éxitos que viene a ser un manual de lecciones aprendidas en ejecución de proyectos y donde queda el antecedente de la excelencia del buen trabajo. Es por esto que la dimensión resultó muy satisfactoria.

Ahora bien, como se pudo apreciar anteriormente, las dimensiones que resultaron ampliamente satisfactorias según la percepción del personal estaban asociadas al reconocimiento del trabajo, a la recompensa por el buen desempeño y al estilo de liderazgo ejercido sobre ellos. Sin embargo, hay un elemento disonante que se evaluó en una de las dimensiones y que definitivamente debe ser atendido apropiadamente, porque podría resultar en un elemento detonante para insatisfacción aguda y crónica dentro del personal de Sinergytech y tiene que ver con la comunicación.

En tal sentido, la comunicación fue la única de las 5 dimensiones consideradas en el instrumento de medición del clima organizacional que no superó el 90% de satisfacción y que por el contrario, quedó casi 12 puntos porcentuales por debajo de la dimensión más cercana. A continuación el análisis de la dimensión:

- **Comunicación**: Esta dimensión resultó bastante insatisfactoria en comparación con el resto de las dimensiones estudiadas. Según los resultados de la encuesta de clima organizacional las situaciones que requieren especial atención es la manera como supervisores y supervisados se dirigen entre sí, sobretodo por el tono y frases empleadas. Durante las entrevistas realizadas, los trabajadores expresaron que se debía hacer especial énfasis en los códigos del lenguaje que se empleaban para la

comunicación informal en Sinergytech. Esto da a entender que los trabajadores no tienen problemas con el mensaje final que se quiere transmitir sino en el cómo se transmite, porque sienten agresión por parte de su interlocutor (ya sea supervisor, supervisado o par), lo cual redunda en respuestas agresivas y por lo tanto en el incremento de una espiral de agresiones continuas a lo largo de la ejecución de proyectos de desarrollo y con el cumplimiento de labores administrativas asociadas a la facturación de la empresa.

En cuanto a las otras 2 dimensiones estudiadas en el instrumento de clima organizacional para Sinergytech, debido a que no fueron las más altas ni las más bajas, se considera que están en el promedio de la satisfacción por dimensiones. No obstante, se presenta a continuación el análisis de las mismas:

- **Procesos Organizacionales**: En esta dimensión se procuró evaluar la percepción del personal de la empresa en cuanto a la participación que ellos tenían sobre decisiones asociadas a sus puestos de trabajo y la colaboración que reciben de la alta gerencia para la atención de situaciones personales. En tal sentido, la mayoría del personal considera que su participación en las decisiones asociadas a sus puestos de trabajo es buena, debido a que son escuchados y atendidas sus sugerencias en los casos que apliquen y cuando no se aplican les es comunicado el motivo. Por lo tanto, el personal percibe que son valorados a nivel organizacional pues tienen voz dentro de los procesos de decisiones medias o estratégicas. En cuanto a la colaboración o atención especial de sus situaciones personales, perciben gran apertura de parte de la alta gerencia en cuanto a la resolución de sus conflictos. Sin

embargo, entienden que no deben hacer uso excesivo del recurso de la comprensión gerencial, debido a que al final tienen una responsabilidad grande para alcanzar objetivos organizacionales que beneficiarían a todo el personal de la empresa.

- **Estructura Organizacional**: En cuanto a la estructura organizacional los trabajadores comprenden que son las obligaciones y normativas que deben seguir en Sinergytech para colaborar en la consecución se los objetivos organizacionales. Sin embargo, a pesar que la empresa cuenta con normas y procedimientos claramente establecidos se pudo identificar dificultades a la hora de consultar los procedimientos, debido a que el personal no tiene libre acceso a los mismos y por lo tanto no acuden a ellos para verificar la manera de proceder ante situaciones particulares. En esos casos, acuden a compañeros de trabajo para que les guíen y en algunos casos es allí donde surge la falla de procesos, porque un tercero brindó información bajo una interpretación inexacta. En cuanto a la ubicación y ergonomía de los puestos de trabajo, están conformes aunque podrían recibir mejoras en sus puestos de trabajo, sobretodo en lo relacionado con el mobiliario. Es importante destacar que los consultores en muchos casos acuden a las oficinas de los clientes y allí surge una comparación entre el mobiliario que tienen los clientes y el mobiliario del propio puesto de trabajo del empleado.

5.2 Revisión documental procedimiento de facturación

Otro de los objetivos para la presente investigación era revisar documentalmente el procedimiento de facturación de Sinergytech e indagar su practicidad dentro de los procesos organizacionales.

Luego de una importante revisión documental y del análisis de las interrelaciones entre gerencias bajo el esquema de cliente-proveedor, se pudo observar la apropiada documentación de los procedimientos y el claro establecimiento de normas asociadas a la consignación de horas de servicio, que serían las horas facturables, y los tiempos de procesamiento de facturas.

Sin embargo, hay una dificultad para el personal de la gerencia de tecnología y es que la revisión documental para consulta no es un proceso fluido, debido a que los mismos no se encuentran ubicados digitalmente en un lugar de acceso público o común para el personal. Por lo tanto, este aspecto podría ser una oportunidad de mejora.

Entre las consecuencias del fallo en el cumplimiento de los procedimientos de reporte de horas para la facturación se encuentran:

- Retrasos en la facturación a los clientes
- Descontrol en las horas facturadas y las ejecutadas
- Dificultades para ejecutar el proceso de cobranza por horas presentadas extemporáneamente

- Diferencia entre la planificación de cobranzas y el flujo de caja en operaciones

Todas esas son razones que podrían afectar la rentabilidad de la organización y por lo tanto, representa un área susceptible de mejora pronta, debido a que luego del área de operaciones y de ejecución de proyectos tecnológicos es necesario que el manejo de las finanzas se ejecute oportunamente para evitar déficit en caja.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber desarrollado la presente investigación en Sinergytech JDH Consultores, C.A., se pudo evidenciar que a pesar de ser una organización relativamente joven, con sólo 6 años de haber sido constituida, es una organización bastante madura en cuanto a sus procedimientos administrativos y en cuanto a su dinámica operacional.

Todo el personal de la organización está consciente de su rol dentro del plan estratégico de la empresa y el territorio que debe cubrir para colaborar en la consecución de los objetivos.

Existe una sinergia particular, donde todos los miembros de la organización están integrados y conocen los límites claros de sus responsabilidades a nivel operativo. Esta misma sinergia procuran transmitirla a todos los trabajadores de nuevo ingreso, para que la mistica de trabajo se replique en todas las generaciones de trabajadores de Sinergytech.

Sin embargo, y como es de suponerse, esta organización no escapa de alguna situaciones que de ser controladas tempranamente se podrían remediar e incluso convertir en puntos de fortaleza para el éxito organizacional.

Se pudo observar, a través de la interacción con el personal, la ejecución de entrevistas, la revisión documental de aspectos de

facturación y por supuesto, a través del análisis de la información recolectada por medio del instrumento de medición del clima organizacional que Sinergytech es una organización con grandes fortalezas en cuanto a su capital humano, con excelentes planes de beneficios monetarios y esquemas de reconocimiento no monetarios para el personal con desempeño sobresaliente. Igualmente, se puede destacar que han logrado tener éxito en el estilo de supervisión y liderazgo que emplean con sus colaboradores.

Sin embargo, la manera como se lleva a cabo la comunicación entre el personal de la empresa en muchos casos pasa de ser cordial a teñirse con algunos matices de agresividad. En algunos casos el personal que se siente agredido omite lo ocurrido para evitar conflictos innecesarios. Existen otros casos en los que el personal prefiere responder de manera frontal a la agresión lo cual resulta en una espiral de agresión creciente.

Sin embargo, ambas reacciones a un mismo estimulo están siendo manejados de manera inadecuada, porque reprimir la ira o sensación de malestar ante una agresión o la respuesta frontal a la agresión denota dificultades en el manejo de las emociones. Ciertamente, en cualquiera de los 2 casos la agresión estará siempre presente.

Adicionalmente, si la comunicación se torna agresiva, esto podría ser un detonante para fallas posteriores en el servicio brindado, porque la conducta aprendida por el personal de Sinergytech podría replicarse en los clientes y por lo tanto, afectar directamente la razón de ser de la organización y los intereses económicos que esto conlleva.

Finalmente, la falla en la comunicación se considera una variable muy importante para los trabajadores al momento de decidir buscar nuevas opciones laborales, debido a que en las organizaciones la comunicación es esencial para la interacción diaria y si hay fallas en esta variable, entonces, se perciben fallas en todo el entorno aunque el resto está bien.

También, se puede concluir con relación a los procedimientos de facturación, que fue el otro aspecto a estudiar en esta investigación, que los mismos están debidamente plasmados y se hace un esfuerzo inicial con los trabajadores de nuevo ingreso para que estén informados y comprendan la dinámica de reporte de horas facturables.

Sin embargo, igualmente es notorio que los procedimientos y normas no están disponibles para el personal de manera digital ni en lugar de acceso público para consulta ocasional.

Por lo tanto, es ese el motivo que alegan los trabajadores de la Gerencia de Tecnología para justificar los retrasos o fallas en el reporte de horas facturables. Ellos indican que al no tener acceso a las normas y procedimientos, se vuelve confusa la tarea y por lo tanto difícil de ejecutar.

Toda vez que se han presentado los alegatos y conclusiones finales con la relación a los 2 grandes aspectos que dirigían esta investigación, corresponde presentar una serie de recomendación orientadas al cierre de brechas en las áreas de oportunidad y mejora que se pudieron identificar en Sinergytech. Cabe destacar que las mismas han

sido consideradas según los recursos económicos y de disponibilidad de tiempo que el cliente ha informado que podría disponer para las posibles mejoras.

En cuanto a la brecha que existe en la dimensión de comunicación, se le recomendaron a Sinergytech las siguientes acciones:

- **Sesiones de concientización**: Debido a que los trabajadores responden de mejor manera a entornos conocidos, la primera de las acciones a ejecutarse serían la generación de espacios para realizar sesiones de concientización acerca de la buena comunicación. Serian sesiones desarrolladas bajo el enfoque de coaching ontológico y que pueden ser llevadas a cabo por consultores especializados en comunicación.

- **Talleres de convivencia**: La comunicación es un proceso que se da en medio de la dinámica de la vida y en las organizaciones tiende a ser bastante más rigido que en la vida cotidiana, por lo tanto, desarrollar talleres de convivencia cuyo propósito sea proveer de una espacio libre de tensiones, libre de hermetismo organizacional y lleno de espacios de confianza y libertad sería ideal para que los trabajadores que de alguna manera tienen fricción o tensión laboral con algún miembro de la organización inicien una interacción más espontanea que podría permitir acortar distancias entre personas que deben convivir semanalmente al menos 40 horas. Si no se toman el tiempo para conocer a las personas con las que trabajan e interactúan, ¿de qué manera podrían comunicarse apropiadamente?

- **Interacción supervisoria**: Debido a que la dimensión de liderazgo resultó bastante satisfactoria para el personal de la

empresa, podría aprovecharse esa fortaleza para que los lideres de Sinergytech estén más atento a las situaciones negativas de la comunicación no asertiva y de esa manera puedan desempeñar un rol más de mediador ante un conflicto comunicacional más que un rol de administrador de conflictos. Posiblemente, los conflictos comunicacionales podrían disminuirse si existiera una persona mediadora neutral que sea reconocido como mediador y no castigador.

- **Talleres de formación de supervisoria**: Debido a que en el punto anterior se sugiere que los supervisores desempeñen un rol más mediador y menos administrador en conflictos, entonces, es necesario formarlos para que identifiquen los conflictos en la comunicación y se enfoquen en la causa de la situación y no en los síntomas secundarios. Exponer a un supervisor no preparado a desempeñar un rol de mediador podría suponer la perdida de credibilidad en dicho rol y la puesta en evidencia de la falta de capacitación para manejar conflictos comunicacionales.

- **Establecimiento de normas de comunicación**: También es factible, aunque un poco más correctivo, que la organización establezca normas que rijan la comunicación del personal en la empresa. De esa manera, por coacción el personal se vería orientado a respetar los estándares que la organización establezca para limitar la comunicación formal e informal.

Con relación a la situación del cumplimiento de los procedimientos de facturación, las recomendaciones están orientadas al despliegue informativo más que al desarrollo de nuevas opciones documentales:

- **Despliegue informativo de procedimientos y normas de facturación**: Debido a que Sinergytech se ve afectado por el incumplimiento de los procedimientos y normas para el reporte de horas de facturación, es necesario que como organización despliegue de manera más frecuente y efectiva el procedimientos y normas para cumplir con el reporte de horas que culminará con la apropiada facturación al cliente. En tal sentido, se sugiere que todos los nuevos ingresos reciban en su kit de ingreso la información pertinente asociada al reporte de horas y facturación. Cada 3 meses, se podría hacer un despliegue masivo por correo electrónico para que el personal evidencie la importancia para la organización de esta tarea.

- **Disposición pública de procedimientos y normas**: Otra de las opciones que se pueden ejecutar y que no representa gasto alguno es disponer de un lugar en red pública de la empresa para localizar los procedimientos y normas de la empresa organizado según el área de interés organizacional, en este caso particular, con relación a lo concerniente a la facturación. De esa manera, en conjunto con la recomendación anterior, el personal podrá consultar libremente la información allí localizada sin que el desconocimiento de los procedimientos y normas sea una justificación para el incumplimiento de los mismos.

- **Seguimiento supervisorio**: Debido a que los supervisores de las organizaciones deben velar porque su personal cumpla con los objetivos, tareas y procedimientos, entonces, también correspondería a los supervisores el seguimiento más cercano a la ejecución de la etapa de presentación de horas facturables a administración. En la actualidad es el personal de administración que debe interactuar con el

trabajador que no reporta horas y por lo tanto, se genera fricción innecesaria, en cambio, si el supervisor ejecuta un seguimiento más cercano, el tendrá el conocimiento para saber cómo dirigirse a su personal y entender o rebatir las razones de retrasos eventuales.

Estas fueron las recomendaciones que se le presentó al Ing. José Domingo Silva en su carácter de presidente de Sinergytech. Las mismas fueron concebidas de manera sencilla y practica para que la aplicación fuese expedita y representara la menor cantidad de inversión de dinero posible. Aunque, el hecho que fuesen desarrolladas bajo un esquema de pocos recursos económicos, no quiere decir que carecen de calidad en su forma y fondo.

La ejecución de estas recomendaciones representan una posibilidad para el cierre de brechas y de mejora en el clima organizacional de Sinergytech y en la interacción entre el personal y las unidades de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariza, J., Morales, A.,y Morales, E. (2004). Dirección y administración integrada de personas. México: McGrawHill
- Barrantes, R. (2007). Investigación: un camino al conocimiento, unenfoque cuantitativo y cualitativo. Puerto Rico: Editorial Universidad Estatal a distancia. Puerto Rico. http://books.google.com/books?id=N2Yzr3IKBLIC&pg=PA64&dq=investigaciones+exploratorias,+descriptivas,+correlacional+o+explicativa&hl=es&ei=NqPxTI6wN8WBIAfc_q2qDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEEQ6AEwBTgK#v=onepage&q&f=false
- Castro, B. (2005). Describir las consecuencias económicas de la rotación de personal en la gerencia de finanzas y contabilidad de Representaciones Jhaddai, C.A (Trabajo de grado de licenciatura no publicado). Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Chiavenato, I. (2004). Administración de recursos humanos. México: McGrawHill
- D´Ancona, M. (1996). Metodología cuantitativa: estrategia y técnicas de investigación social. Madrid: Síntesis
- Espinoza, M. (2001). Analizar las causas que generan egreso de personal en el departamento de seguridad en GUAPRECA (Trabajo de grado de licenciatura no publicado). Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Gibson, J.,Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006). Organizaciones. México: McGrawHill
- Hernandez, R. (1998). Metodología de la investigación. México: McGrawHill
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). Comportamiento organizacional. México: McGrawHill

- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). Investigación del comportamiento.México: McGrawHill
- Newstron, J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGrawHill
- Pagano, R. (2008). Estadística para las ciencias del comportamiento. México: Editorial Cengagelearning
- Robbins, S. (1996). **Comportamiento Organizacional:** Teoría y Práctica. México: McGrawHill.
- Rodríguez, E. (2005). Metodología de la investigación. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. http://books.google.co.ve/books?id=r4yrEW9Jhe0C&printsec =frontc over&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#
- Santalla, Z. (2005). Guía para la elaboración formal de reportes de investigación. Caracas: Publicaciones Universidad Católica Andrés Bello
- Tamayo, M. (2004). El proceso de investigación científica. México: Limusa
- Vasquez, M. (2003). Identificar las causas que inciden, de manera negativa, en la rotación de personal de INCAPRO, C.A (Trabajo de grado de licenciatura no publicado). Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Yukl, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones. España: Pearson- Prentice Hall

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

:l proposito de esta encuesta es garantizar que Sinergytec se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Ayúdenos a mejorar, la ıformación que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de nuestros colaboradores, con el fin de ofrecer ıejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la Empresa.

:s importante resaltar que la información que suministre a través de este instrumento es estrictamente CONFIDENCIAL y ANONIMA, no erá utilizada para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

Por favor responda el cuestionario ***individualmente****. No incluya su nombre, a menos que así lo desee.*

PROCESO

.os resultados serán revisados y tabulados por un Especialista en Desarrollo Organizacional y la información recopilada será manejada con otal confidencialidad y objetividad. Se dará a conocer a la Gerencia General sólo los resultados generales, a fin de acordar y ejecutar ıcciones que mejoren su satisfacción y productividad en el trabajo.

INSTRUCCIONES DEL CUESTIONARIO

Lea cuidadosamente cada uno de los planteamientos realizados.
Debe responder a todos los enunciados, sin dejar ninguno por responder.
Responda con sinceridad a cada uno de los planteamientos, marcando con "**X**" sólo una de las opciones.
No hay respuestas verdaderas o falsas, sino respuestas que se correspondan realmente con su opinión.

:jemplo:

:n el ejemplo anterior, se observa que el colaborador estuvo "De Acuerdo" con respecto a conocer el nombre de su supervisor inmediato, es lecir, acepta que conoce el nombre de su supervisor. Si no conociera el nombre de su supervisor inmediato, el colaborador debería marcar ına "X" en la casilla correspondiente a la respuesta "Desacuerdo".

Contamos con tu Apoyo para Mejorar
Gracias por participar!!!!

	ENUNCIADOS	De Acuerdo	Ni De Acuerdo / Ni Desacuerdo	Desacuerdo
1	Los trabajadores participan en las decisiones relacionadas a su área de trabajo			
2	Existe claridad en las funciones ejercidas			
3	Los cursos ofrecidos por la empresa cubren las brechas de conocimiento y/o desempeño requerido			
4	Las instalaciones del comedor son suficientes para la cantidad de trabajadores que lo usan			
5	Está conforme con la manera como su(s) supervisor(es) se comunica con usted			
6	Las instalaciones sanitarias (baños) estan debidamente dotados con los suministros necesarios			
7	Ha recibido el reconocimiento luego de realizar alguna labor sobresaliente			
8	La alta gerencia ha fungido como mediador en situaciones de divergencia con los supervisores y/o clientes			
9	La comunicación con sus compañeros de labores es apropiada y fluida			
10	El desempeño sobresaliente es reconocido			
11	La empresa consulta a los trabajadores antes de efectuar cambios considerablemente importantes			
12	Debido a la manera de comunicarse de su(s) supervisor(es), se ha sentido agredido en alguna oportunidad			
13	Le brindaron alternativas para mejorar el desempeño en las áreas donde no alcanzó los objetivos			
14	En su opinión, la remuneración percibida es acorde al mercado de trabajo para cargos similares			
15	La ergonomia del puesto de trabajo ofrece la seguridad mínima necesaria para el ejercicio de las funciones			
16	La alta gerencia brinda ayuda a los trabajadores con emergencias personales			
17	El horario de trabajo limita la ejecución de actividades personales			
18	Se siente motivado por la organización a alcanzar desempeños sobresalientes			
19	Los supervisores motivan a su personal para alcanzar los objetivos organizacionales			
20	La calificación obtenida en la última evaluación de desempeño corresponde con lo esperado			
21	La empresa esta ubicada en una zona accesible			
22	Tiene la oportunidad de brindar aportes a la organización, bien sea de manera escrita o verbal			
23	Debido a la manera de comunicarse de sus compañeros, se ha sentido agredido en alguna oportunidad			
24	Existen relaciones amigables con los supervisores			
25	Ha recibido alguna retribución monetaria adicional por un desempeño sobresaliente en sus labores			
26	El puesto de trabajo ofrece la privacidad necesaria para el ejercicio de las funciones			
27	Los supervisores brindan un trato adecuado y profesional a los trabajadores			
28	Se siente atendido por su supervisor al momento de encontrarse en su puesto de trabajo			
29	El tamaño del área común de descanso es suficiente para la cantidad de trabajadores que lo utilizan			

Utilice este espacio para colocar información adicional que desee compartir: