



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCIÓN DE POST-GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROCESO DE DIAGNÓSTICO REALIZADO AL GRUPO VETERINARIO EGOAVIL SARDIÑAS

Autor:

Lic. Vargas Salazar, Mónica
C.I. 11.048.571

Tutor: Prof. Ricardo Petit

Caracas, Diciembre 2004

DEDICATORIA

A Dios y al universo por permitirnos hacer realidad esta meta.

A Mireya, mi compañera inseparable,
quien me dio aliento en los momentos en que sentía decaer,
por su tiempo, por sus enseñanzas, por su paciencia y por su capacidad de poder
llegar a acuerdos y escoger la mejor opción, por su escucha y por sus consejos.
También a sus hijos, Mairim y Moisés por toda su creatividad.

A mi esposo Emilio, por sus cuidados y su tiempo de dedicación.
A Emily, mi pequeño tesoro, por permitir robarme su tiempo.
A mi mamá y a mi papá, por su ejemplo de dedicación y constancia.

Al Doctor Luis Egoavil y a su equipo de trabajo por su colaboración.
A Shila, por todas las atenciones dadas para la ejecución del taller.

A Ricardo, por su optimismo y motivación para mantenernos en esta ardua tarea.

A Dorkys, por su paciencia.

A la Universidad Católica por ser el hogar de formación y desarrollo personal.

A la Directora de Postgrado, Tahiri por su asesoría durante todo este tiempo.

A nuestros compañeros de clases por ser un grupo motivador y cohesionado.

Y a todos aquellos profesores que formaron parte importante de nuestro desarrollo
académico.

INDICE

INTRODUCCIÓN

PARTE I: PROCESO DE DIAGNÓSTICO

CAPITULO I:

PROPÓSITO DE DIAGNÓSTICO

1.1 Descripción de la Organización	9
1.2 Estructura Organizativa y Funcionamiento	12
1.3 Cultura Organizacional	13
1.4 Recursos Tecnológicos	13
1.5 Misión	15
1.6 Valores del Grupo Veterinario Egoavil Sardinias	15
1.7. Análisis DOFA	17

CAPITULO II:

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Marco Teórico del Diagnóstico	18
2.1.1 Concepto de Clima Organizacional	23
2.1.2 Características del Clima Organizacional	26
2.1.3 Importancia del Clima Organizacional	29
2.1.4 Formas de Clima Organizacional	30
2.1.5 La medición del Clima Organizacional	33
2.1.6 Desarrollo Organizacional	35
2.1.6.1 Objetivos del Desarrollo Organizacional	36
2.1.6.2 Características Desarrollo Organizacional	37
2.1.6.3 Proceso del Desarrollo Organizacional	38
2.1.6.4 Beneficios del DO	39
2.1.6.5 Importancia y Necesidad del D O	40
2.1.7 Cambio Planificado	41
2.1.8 Consultoría en procesos	42
2.1.8.1 Etapas de la consultoría de procesos	43
2.1.8.2 Áreas de actividad en las que incursiona la consultoría en procesos	44
2.1.9 Comunicación.	47
2.1.9.1 La Comunicación efectiva	47
2.1.9.2 Características para que se dé una buena comunicación	48
2.1.9.3 Barreras de la comunicación	48
2.1.9.4 Habilidades claves en la comunicación	49
2.1.9.5 Tipos de comunicación	49

2.1.10 Concepto de Asertividad	50
2.1.10.1 Características de las personas no asertivas	50
2.1.10.2 Características de las personas asertivas	51
2.1.10.3 Recomendaciones para una comunicación asertiva	51
2.1.11 Percepción	52
2.1.12 Grupo	54
2.1.12.1 Procesos que intervienen en la formación del grupo	55
2.2 Objetivo General	58
2.3 Alcance	58
CAPITULO III:	
METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO	59
3.1 Fase inicial del proceso	59
3.1.1 Antecedentes	59
3.1.2 Etapas del Diagnóstico	59
3.1.3 Levantamiento de la información	60
3.2. Fase de análisis	61
3.2.1 Análisis de la información	61
3.2.2 Instrumento de medición	62
3.2.3 Aplicación del instrumento	65
3.2.4 Análisis de los Resultados	66
CAPITULO IV:	
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS AL CLIENTE	78
4.1 Conclusiones Generales	78
4.2 Recomendaciones	79
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	

INTRODUCCION

El desarrollo organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual de las mismas. El primer paso para realizar una consultoría de proceso es el diagnóstico, esto nos muestra el estado del sistema concerniente al foco de interés del cliente. De esto, surgen la identidad de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas de problemas.

El trabajo de investigación realizado, es el resultado del diagnóstico efectuado al Grupo Veterinario Egoavil Sardiñas, en el mismo el Gerente General, Dr. Luis Egoavil, solicitó la asesoría al grupo de consultoría Focus Consulting Group, con la finalidad de hacer una exploración dirigida a determinar las debilidades que percibe de la organización, y las oportunidades que esta tiene para solventar los problemas actuales y por ende mejorar la eficacia de la empresa.

En la investigación se procedió a recopilar información y analizarla, luego se dió la retroalimentación con el cliente, que representa el regreso de la información analizada al sistema o a la organización, luego se planificó en conjunto con el Gerente General las acciones a seguir, en la misma se recomendó y realizó una encuesta al personal que

labora en la misma, tanto médicos, administrativos y obreros. Se tabularon los resultados, realizando una descripción cualitativa y cuantitativa de la data y por último se plasmó el análisis de los mismos, las conclusiones y recomendaciones.

Una vez procesados y analizados los resultados obtenidos en la encuesta, se detectaron una serie de debilidades, se discutieron en acuerdo con el cliente y se le propuso un proceso de intervención, referido a mejorar las dimensiones encontradas e identificadas por el personal del Grupo Veterinario, específicamente Comunicación, Conciencia Organizacional y Cambio Organizacional.

Las recomendaciones dadas en la fase de diagnóstico por el grupo consultor fueron las siguientes:

- Se requiere mejorar el sistema de comunicación e información a todos los niveles de la organización. Para lograr este objetivo, se sugiere la colocación de cartelera informativa exclusiva para el uso de los trabajadores, ubicada en un lugar de uso común y con información que sea de interés para los mismos. De igual manera, se sugiere la elaboración de un boletín que permita reforzar los canales de comunicación. Y por último, la realización de reuniones mensuales para comunicar asuntos de interés y que deben ser transmitidos de forma personal.

- Se hace necesario reforzar el nivel de confianza existente entre supervisores y supervisados. Se sugiere la realización de un taller que permita reforzar los temas de comunicación y de trabajo en equipo, y sirva para el acercamiento e integración de los trabajadores de las diferentes empresas, ya que las mismas se encuentran ubicadas en diferentes zonas geográficas.
- Es necesario generar un clima de participación que permita que el personal en cada nivel de la organización emita sus opiniones y sugerencias para lograr que los niveles de comunicación se amplíen. Se sugiere el uso de buzón de sugerencias y comentarios para los empleados y que sean leídos por la Junta Directiva, así como la designación formal de una persona que sea responsable por el manejo del recurso humano, en relación a ausencias, permisos, reposos, manejos de conflictos, reclutamiento de personal, etc.
- Se requiere precisar y comunicar los objetivos y metas futuros de la empresa con el fin de orientar los esfuerzos en una misma dirección. Se sugiere que el Grupo Directivo realice comunicaciones periódicas (semanales, quincenales o mensuales) dirigidas a los trabajadores, reforzando el cumplimiento de los objetivos y contemplando otros aspectos que son importantes conocer entre el grupo. Dichas comunicaciones deberán tener características formales tales como: por escrito, hojas membreadas, firmadas por alguna autoridad legítima, a los fines de diferenciarlas de otras que se generan en fuentes informales, logrando así que sean recibidas por los trabajadores con la seriedad que ellas merecen.

- Se plantea la necesidad de realizar la detección del entrenamiento y desarrollo de personal para mantener la actualización de los empleados y generar nuevos aprendizajes en relación a técnicas y herramientas de trabajo. Se propone la realización de talleres sobre diferentes áreas tales como: comunicación, grupos de trabajo, integración, etc.
- La dimensión referida a la Seguridad de los empleados requiere atención ya que dependiendo de la naturaleza del cargo, los empleados pueden estar más expuestos a sufrir algún tipo de accidente o lesión. Se sugiere que se elabore un tríptico que sea entregado a los empleados y que contenga información en relación a las medidas de seguridad que deben tener en el desempeño de sus labores. También se propone elaborar las políticas que deben regir en caso de accidentes, tomando en cuenta la Seguridad Social. Se menciona la realización de Jornadas de vacunación para los empleados en los cuales la empresa cubrir el costo.

Por lo tanto, apoyado en el diagnóstico realizado, este trabajo de investigación está compuesto por la descripción detallada de la organización cliente, un resumen de los antecedentes, destacando cuáles fueron los resultados más importantes y justificando el uso de la consultoría de procesos en la intervención, el marco teórico referencial, el marco metodológico, donde se expone la metodología aplicada, resultados de la intervención y por último conclusiones y recomendaciones

PARTE I: PROCESO DE DIAGNÓSTICO

CAPITULO I

PROPÓSITO DE DIAGNÓSTICO

Para iniciar el proceso de investigación es necesario realizar un acercamiento con la empresa cliente, razón por la cual a continuación se realiza la descripción del Grupo Veterinario Egoavil Sardiñas.

1.1 Descripción de la Organización

El Grupo Veterinario Egoavil Sardiñas (GVES) es una organización constituida por un conjunto de cinco empresas orientadas a la atención de la salud veterinaria. Esta corporación ofrece una gama de productos y servicios orientados a la atención de animales útiles de compañía.

Los servicios ofrecidos están dirigidos a dos poblaciones de mercado, a saber: clínicas veterinarias y propietarios de mascotas.

- Para las clínicas veterinarias, ofrece soporte técnico en cuanto a servicios de laboratorio clínico, servicios de referencias médicas y la venta de equipos médicos especializados, medicinas y materiales médicos.
- Para los propietarios de mascotas, ofrece servicios médicos veterinarios, servicios de estética animal y la venta de los insumos necesarios para la manutención de mascotas

La Corporación Egoavil Sardinias, está conformada de la siguiente manera:



VETLAB: empresa dedicada a la prestación de servicios de laboratorio, para uso del GVES y otras 120 Clínicas Veterinarias en Caracas y el interior, cuidamos de proveer resultados fiables, repetibles en calidad, entregados en un tiempo útil, buscando de ser apoyo de diagnostico vital, introduciendo constantemente técnicas y procedimientos

diagnósticos nuevos, acordes con las necesidades que se van creando en la medida que volvemos a nuestros clientes mas capacitados y dependientes de nuestros servicios, de manera de situarnos en una posición mas competitiva en el mercado.

INVERSIONES VETAMERICANA: empresa dedicada a la venta de equipos médicos veterinarios nuevos y usados, ofrecemos a nuestros clientes no solo el suministro de un equipo específico, aportamos un valor agregado que consiste en la ubicación de los mejores proveedores, además de análisis de las opciones mas adecuadas con entrenamiento y tecnificación de los usuarios, para que con la eficaz utilización de los equipos se vuelvan mas competitivos y puedan sacarle el máximo provecho y nos tengan como su primera opción a la hora de salir al mercado a buscar otro, por el apoyo técnico, financiero y un servicio profesional, buscando que el respaldo de la empresa les genere seguridad y confianza, demostrando una alianza tecnológica entre la empresa y la clínica cliente.

VIP MASCOTAS: es una tienda de mascotas, que sule a los clientes de los implementos y medicinas necesarios, que por medio de alianzas estratégicas con los proveedores de alimentos traslada a los clientes descuentos de los concentrados, además de conseguir apoyo financiero para las campañas publicitarias.

EMERVET: es una empresa dedicada al transporte de mascotas, de los pacientes internos y de otras clínicas afiliadas al servicio, utilizándose adicionalmente para despacho de alimentos, cuenta con una línea 0800-EMERVET .

1.2 Estructura Organizativa y Funcionamiento

El núcleo de control esta respaldado por una estructura administrativa que centraliza todos los procesos contables y administrativos, generadora de un control maestro de los procesos de producción y calidad de las diferentes empresas, a la vez que coordina los proyectos de expansión que están dentro de las metas a muy corto plazo y mediano plazo.

El Grupo ha establecido un sistema mecánico para todos los procesos administrativos y orgánico, para las divisiones. Cuenta con un Gerente General, propietario en cada una de las clínicas teniendo a su cargo la responsabilidad por la calidad del servicio ofrecida y percibida.

Cuenta con un respaldo de sistemas administrativos contables y de control manejado por personal especializado, a su vez supervisados por asesores externos en materia fiscal y laboral, con auditoría de los procesos administrativos.

Existe lo que se ha denominado, un “Núcleo corporativo”, el cual no tiene figura jurídica, pero constituye el centro regulador y supervisor de los procesos contables y administrativos, a la vez de ser el coordinador de las relaciones laborales, ejerciendo un rol elemental en las relaciones intercompañías y proveedores.

1.3 Cultura Organizacional

La cultura corporativa consiste en lograr que los clientes perciban un servicio único, diferente, de calidad, estructuralmente organizados para responder a sus expectativas, generando una brecha de diferenciación con respecto a la competencia existente en todos los servicios de atención de salud, de análisis clínico y de suministro de equipos e insumos para veterinarios, alimentos y accesorios para mascotas, conservando una proporción costo-valor justa, obteniendo una posición de vanguardia dentro del mercado, con planes estratégicos diferentes entre ellas ya que están dispuestas en puntos geográficos diferentes, con clientes diferentes y por ende con demandas diferentes.

1.4 Recursos Tecnológicos

Tecnológicamente, está dotado con todos los recursos médico-quirúrgicos para ofrecer todo lo que la evidencia clínica sugiera que deba hacerse en cada caso. Ambas

sedes cuentan con servicios respaldados por la incorporación de equipos modernos, manejados por personal médico y técnico altamente capacitado.

El uso que se hace de tales equipos sirve a la vez, como centro de referencia y apoyo para otras clínicas veterinarias que requieran esta tecnología.

Estos servicios son:

- Medicina Interna, con énfasis en Dermatología, Cardiología, Oftalmología, Ortopedia, Neurología y Neonatología.
- Terapéuticos: Tratamientos generales, oncológicos y terapia intensiva.
- Diagnóstico: laboratorio clínico, radiología, endoscopia y ecosonografía con doppler pulsado.
- Quirúrgicos: Cirugía abdominal, torácico, traumatológica y neurológica.
- Hospitalización con Terapia Intensiva supervisada día y noche por médico veterinario residente, equipada con unidad de oxigenoterapia y monitoreo de signos vitales.
- Emergencias 24 horas con médico residente en la sede de Las Mercedes.

Estos servicios se ofrecen en ambas sedes bajo una infraestructura de diseño común, que consiste en la disposición de los siguientes espacios: un área de recepción, dos

consultorios, un área de cura, un área de hospitalización, un quirófano, un cuarto de radiología, laboratorio clínico, un área de peluquería y un área de pensión, para cada una de ellas.

La diferencia de diseño entre las sedes se encuentra en la disposición de un dormitorio para los médicos veterinarios residentes de la sede de Las Mercedes.

1.5 Misión

Desarrollar una organización multi-empresarial relacionada en sus procesos operativos y mercantiles, con una estructura diseñada para operar bajo un sinergismo intercompañía, resaltando en plano principal el capital humano como eje central del desarrollo y consolidación, con el objetivo de estar sometido a un proceso constante de expansión y captación de los integrantes bajo el sistema de franquicia, orientando la maximización de los procesos productivos para la satisfacción del usuario final, integrando la fuerza de compra y financiera, buscando el equilibrio entre el individuo y el ambiente.

1.6 Valores del Grupo Veterinario Egoavil Sardiñas

- Calidad Humana: representado por la incorporación del mejor capital humano que con su experiencia y constante preparación contribuya al préstamo eficaz del servicio.
- Tecnología: representado por la incorporación de aquellos insumos novedosos que contribuyan al préstamo eficiente del servicio, garantizando la satisfacción del cliente.
- Sentido de calidad: representado por la identificación con las necesidades de los clientes para generar los procesos necesarios que garanticen el cumplimiento eficaz y eficiente del servicio.
- Sentido de propiedad: se fomenta la propiedad de grupo impulsando el progreso de todas las empresas en forma balanceada por medio de una estructura accionaria participativa donde todos se benefician del trabajo en equipo.
- Especialización de funciones: representada por la competitividad del capital humano para atender lo que domina especialmente.
- Compromiso: representado por el trabajo individual como factor clave para el logro de metas comunes.

Estos valores son supervisados por la Junta Directiva, de forma tal, que los servicios ofrecidos a los clientes sean mancomunados por un trabajo en equipo que se dirija constantemente al servicio de la calidad para la satisfacción del cliente.

1.7. Análisis DOFA

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • El grupo veterinario tiene características de Corporación. • Presenta plaza de fácil acceso en cualquiera de sus sedes. • Cuenta con personal entrenado y funciones definidas. • Publicidad en diferentes medios de comunicación incluyendo pagina web www.mascotasana.com.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Costos elevados en el alquiler de uno de los locales.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen profesional: las clínicas establecidas en el área carecen de estructura organizacional, con personal pobremente entrenado y sin clasificación de sus funciones, son uniprofesionales, donde inclusive las mismas funciones del médico veterinario se confunden con la de los empleados. • Mercado creciente exigente de un servicio mejor sin competencia a corto plazo.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos en el mercado en relación al servicio de calidad prestado. • Restricciones económicas y políticas cambiarias establecidas en el país.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta el marco teórico de referencia para realizar el estudio en el Grupo Veterinario Egoavil Sardiñas, objetivo general y alcance específico del estudio.

2.1 Marco Teórico del Diagnóstico

El clima organizacional da una referencia del funcionamiento de los procesos y de la dinámica laboral; constituye un indicador de la calidad de gestión de la empresa. Un estudio de clima organizacional permite obtener información acerca de la opinión de los miembros de que representan a la totalidad de una organización acerca de los diferentes aspectos de la misma.

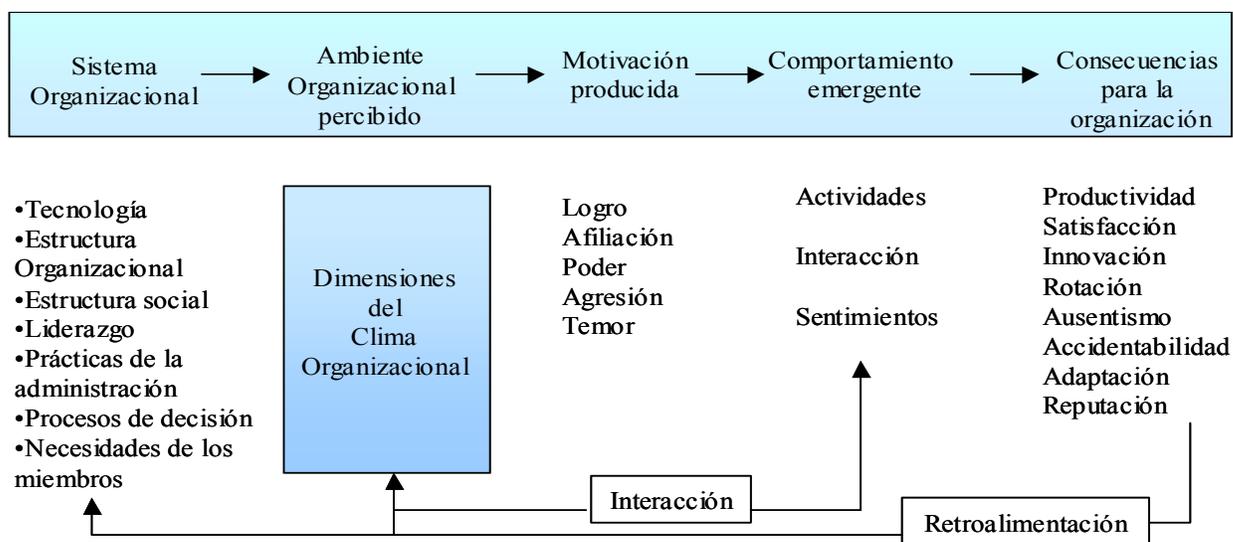
La suma total de las opiniones de los informantes permite generar una visión de cómo se percibe la organización desde adentro.

Esta información resulta importante para la determinación del diagnóstico de su funcionamiento actual y como guía para la planificación de las acciones de intervención.

Según Brunet, el clima organizacional puede ser definido de tres maneras diferentes como producto de los enfoques utilizados por las Escuelas Gestalt y del Funcionamiento:

- Por la medida múltiple de los atributos organizacionales,
- Por la medida perceptiva de los atributos individuales y,
- Por la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Para efectos del presente estudio el clima es definido como: la medida perceptiva de los atributos organizacionales traducido como las percepciones compartidas por los trabajadores del Grupo Veterinario Egoavil Sardiñas con respecto a las variables de la organización como a variables intrínsecas a los trabajadores, tal como lo muestra el esquema de Litwin y Stinger:



Fuente: Litwin & Stinger (1978, citados por Goncalves, 1997)

De este modelo se interpreta las relaciones bidireccionales existentes entre el clima organizacional, los componentes del sistema organizacional, los elementos que mueven el comportamiento de los trabajadores y las consecuencias que se generan en la organización como resultados finales del proceso.

Este modelo plantea nueve (9) dimensiones que explican el clima organizacional en determinada empresa, estas son las siguientes:

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

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

Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

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

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

Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

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

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

El instrumento empleado en este estudio, incluyó estas dimensiones pero se incluyó la dimensión Seguridad debido a que representa un elemento importante dentro de la empresa.

En general las teorías organizacionales llegan a preguntarse en algún momento sobre las razones por las cuales un individuo se mantiene dentro de una organización, a pesar de los imperativos que éstas les imponen y el cúmulo de consecuencias personales que supone para los individuos tener que adaptarse a nuevas formas de trabajo y nuevas y más voraces modalidades del capitalismo.

Brunet (1987) plantea que la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado se reduce a intentar la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización?. No cabe ninguna duda que pueden haber varias

respuestas a esta pregunta; una persona se siente más o menos cómoda y motivada en una institución, aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra afectivamente sobre esta percepción.

La información que se obtiene sobre cada uno de los indicadores laborales que se consideren relevantes es sumamente importante, ya que pueden soportar la hipótesis de que hay un conjunto de percepciones respecto de la organización, su mensaje y sus exigencias que, se configuran individualmente en un formato consistente y que influye en el comportamiento manifiesto de sus integrantes, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y el rendimiento profesional; además su identificación y decodificación permite la introducción de cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen (Toro, 1992).

Toda organización crea su propio clima, con tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes. El clima del sistema refleja las normas y los valores del sistema formal y la forma en que los reinterpreta el sistema informal, así como la historia de las luchas internas y externa, tanto como los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad (Katz y Kahn, 1.979).

Para los efectos de este trabajo se define el clima organizacional como la forma en que los miembros de una organización perciben ciertos factores, variables y características de la organización, que interactúan entre sí y que determinan el ambiente interno en que se relacionan las personas.

La forma en que se percibe el clima organizacional está relacionada con el rendimiento, la productividad y satisfacción en el trabajo.

2.1.1 Concepto de Clima Organizacional

Katz y Kahn (1.996; c.p. Ochitwa, 2.000) en su libro “Psicología Social de las Organizaciones” refieren que el estado del clima organizacional es desarrollado por la organización. Plantean que el clima refleja los conflictos (internos y externos), el tipo de personas que componen la organización, los procesos de trabajo, el significado de las comunicaciones y el ejercicio de la autoridad dentro de la organización individual. Reconocen que es fácil detectar las diferencias de clima entre las organizaciones, pero que lo que es difícil es identificar las dimensiones que hacen esas diferencias.

En otro orden de ideas, como lo expresan Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y otros investigadores (c.p. R. J. Aguado, 2.000), cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, etc. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los

trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen (Aguado, 2.000). Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. El clima puede estar expresado en términos de distintas dimensiones, tales como: autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, compromiso, conflicto, identidad, comunicación y apertura, entre otras. Distintos autores presentan distintas categorías a este respecto.

De todos los enfoques de clima organizacional, el que parece haber demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. (Goncalves, 1.997.) La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales Schneider y Hall (1.982; c.p. Goncalves, 1.997).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando un circuito.

Según Goncalves (1.997), a fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional, es importante resaltar los siguientes elementos:

“El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico” (p.2.)

De igual manera, el autor plantea que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional pueden originarse en una gran variedad de factores: Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.); y en las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.) Por su parte, Brunet (1.987) sintetiza manifestando que la estructura y los procesos organizacionales son las dos grandes variables que componen el clima y que definen todas y cada una de sus dimensiones.

Finalmente Brunet (1987) hace también referencia a dos escuelas de pensamiento que constituyen el Concepto de Clima Organizacional, a saber, la escuela de la Gestalt y la escuela Funcionalista:

a) Escuela de la Gestalt, se centra en la organización de la percepción, el todo es diferente a la suma de sus partes. En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes:

- (1) captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y
- (2) crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento

b) Escuela Funcionalista, este enfoque considera que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

2.1.2 Características del Clima Organizacional

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su forma de estar en la organización. Tal como lo refiere Maturana (1.987), el sistema organizacional, como sistema generador de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es autoobservada por éstos, que la evalúan colectivamente.

Esto significa que el clima organizacional es una autoreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la organización como sistema autopoyético de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan

decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

De acuerdo a Maturana (1.989), el clima organizacional tiene las siguientes características:

Hace referencia a la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre: posible, pero que se requiere de cambios en más de una

variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración. En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectistas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas.

2.1.3 Importancia del Clima Organizacional

Existen al menos tres razones por las cuales es importante para un Gerente diagnosticar el clima de su organización (Brunet, 1.987), a saber:

a) Para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas hacia la organización, b) Para iniciar y sostener un cambio que indique al gerente los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones, y c) Para seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

En un estudio reciente, Toro (1992) presenta también algunas razones por las cuales es necesario y útil conocer objetivamente el clima organizacional de una empresa:

Las personas actúan y reaccionan a sus condiciones laborales, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que de ellas se forma; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas; jefes, colaboradores, compañeros;

El Clima Organizacional, favorablemente promueve el sentido de pertenencia, la lealtad, la satisfacción laboral y es un indicador de calidad de vida en el trabajo, Álvarez (1992; c.p. Toro, 1992).

El Clima Organizacional negativo promueve desinterés por el trabajo, quejas, acción colectiva, ausentismo, improductividad, alteraciones psicosomáticas y estrés, Álvarez (1992; cp. Toro, 1992).

A partir de esta información, es posible comprender que un gerente conociendo el clima de su organización contará con mayores recursos para ejercer un control sobre la determinación del mismo, de manera tal que pueda administrarlos más eficazmente.

2.1.4 Formas de Clima Organizacional

De acuerdo a Brunet (1.987), existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. A continuación se presenta la teoría de Likert (1961, 1967; c.p. Brunet, 1.987) por considerarse una de las más explicativas y ajustadas a la comprensión del fenómeno en estudio.

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización.

En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la

percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el teorema de Thomas: " Lo que los hombres definen como real, se torna en sus consecuencias ". También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencian.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Según Brunet, (1.987), estos son:

Sistema I Autoritario: Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I.

El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se base en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El trabajo del Likert ha tenido influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo aplicación en trabajo de consultoría. Resulta interesante que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera, se hace referencia a factores tales como: grado de participación, formas de control, formas de comunicación, modos de toma de

decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

2.1.5 La medición del Clima Organizacional

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o sub unidad Gibson y col. (1.984; c.p. Álvarez, 1.992). Sin embargo, existe controversia en cuanto a sí es posible medir de modo significativo el clima al obtener las percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica medición del ambiente interno.

Álvarez (1.992), sugiere que los estudios sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías, tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentemente utilizadas en los estudios científicos. La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el Clima Organizacional como un factor que “influye sobre...” (variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un “interpuesto entre...” (variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un “efecto de...” (variable dependiente.)

Para Dessler (1.979), cuando el clima organizacional se considera como variable independiente, éste ejerce impacto sobre la motivación, satisfacción y el rendimiento del trabajador. Si se considera como variable dependiente, varios factores (incluyendo estructura organizacional y comportamiento del líder) se ha encontrado que tienen influencia sobre él. En este orden de ideas, el clima organizacional puede verse como un puente entre las características formales de la organización y el comportamiento individual. Su función de enlace se deriva del hecho de que el comportamiento de los

empleados es tanto una función de su evaluación subjetiva del ambiente, como de los aspectos objetivos y reales de éste.

Brunet (1.987) plantea que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con la descripción.

La investigación del clima de las organizaciones, utilizando cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos.)
- Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).

Según Álvarez, las escalas diseñadas para medir clima organizacional, normalmente son diseñadas para un escenario específico y el resultado es que las escalas proliferan, dificultándose la posibilidad de generalizaciones significativas que permitan darle una interpretación unívoca al constructo “Clima Organizacional”. Campbell y Beaty y Pritchard y Karasick (1.971, 1.973; c.p. Alvarez, 1.992), proponen como dimensiones que permitan elaborar escalas aplicables a cualquier escenario, las siguientes: estructura de las tareas, relación recompensas-castigos, decisiones centralizadas, énfasis en el logro, énfasis en el entrenamiento y desarrollo, seguridad y riesgo, apertura y defensa, estatus, motivación, reconocimiento y feedback, competencia y flexibilidad de la organización en general.

2.1.6 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es un conjunto de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en la ciencia del comportamiento que se enfoca en el cambio planificado del trabajo organizacional con el propósito de mejorar el desarrollo individual y el desempeño organizacional, mediante la alteración de los comportamientos de los miembros que trabajan en la organización.

Los programas de desarrollo organizacional, tienen como propósito, mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización, impartiendo habilidades y conocimientos necesarios que permitan que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos.

Por tal razón los consultores de desarrollo organizacional, buscan en conjunto con el cliente, la identificación de los problemas y las oportunidades, ejecutando acciones que revistan una solución efectiva en mejoras de la organización y de los miembros que en ellas intervienen.

En este proceso a través del diagnóstico, se implementa la búsqueda de aquellos problemas que aquejan a la organización, de donde parte la intervención como medio de ejecución para la puesta en marcha de las soluciones. El personal debe ser capacitado para identificar los problemas y deben enfrentarlos a través de técnicas, métodos de intervención que el consultor les brindara.

Estas estrategias de trabajos deben ser vivenciales, para que el aprendizaje sea efectivo, en el mismo los participantes analizan y discuten las experiencias de cada uno y aprenden de ellas, produciendo un cambio de conducta que genera una mejor calidad

de trabajo, mejores competencias de los miembros y logrando organizaciones de alto nivel desempeño.

2.1.6.1 Objetivos del Desarrollo Organizacional.

Según Wendell, F. (1972) considera que los principales objetivos del (DO) son los siguientes:

- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la empresa.
- Aumentar la confrontación de los problemas empresariales al interior de los grupos y entre los grupos.
- Crear un ambiente en que la autoridad designada por la función se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad

Según Keith Davis, citado, por Rafael Guisar, en su libro desarrollo organizacional, refiere que el desarrollo organizacional tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje armónicamente, además que posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a potencial y deseo de crecimiento, en el mismo también se utiliza un agente de cambio, que es coparticipé, junto con la dirección de la empresa para el éxito del programa de desarrollo organizacional.

Por lo tanto la meta del desarrollo organizacional, es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización.

2.1.6.2 Características del desarrollo organizacional

Según Porras, J y Roberston, P. (1992), las características del DO se resumen de la siguiente manera:

- El Desarrollo Organizacional (DO) se enfoca en la cultura y los procesos.
- El DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos.
- Los equipos son de importancia particular para el desempeño de las tareas.
- Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, intervienen también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
- La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.
- El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.
- Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.
- El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización.

2.1.6.3 Proceso del Desarrollo Organizacional (DO)

Newton, M. y Raia, A. (1972); expresan que el proceso del (DO) consta básicamente de tres (3) etapas:

1.-Recolección y Análisis de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

2.- Diagnóstico Empresarial: Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

3.- Acción de intervención: Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del DO, ya que este es un continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad (p.5).

El DO es un proceso complejo, su diseño y realización puede tardar años y el proceso puede continuar de manera definida; en él se trata de lograr que la empresa haga la transición de donde se encuentra actualmente, si requiere diagnóstico, a donde debería estar, por intervenciones tendientes a suscitar la acción. Aún prosigue el proceso, conviene evaluar los resultados y no perder la fuerza, aunque el DO admite muchos métodos y enfoques.

2.1.6.4 Beneficios del DO

El DO representa una útil intervención en la organización. Su principal ventaja consiste en tratar de enfrentar el cambio en toda la organización o en una parte sustancial de ella.

De esta manera logra dispersar más extensamente el mejoramiento de la institución. Otros beneficios incluyen una mejor motivación, mayor productividad, mejor calidad del trabajo, satisfacción en el trabajo, trabajo de equipo y resolución de conflictos en equipos.

2.1.6.5 Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el desarrollo organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

2.1.7 Cambio Planificado

El cambio planificado, según Kurt Lewin, es que todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el "punto de equilibrio" es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, podemos entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen.

Han existido muchos enfoques y estudios para entender la manera más apropiada para que el cambio ocurra, los cuales discutiremos a continuación. La concepción inicial llevar a cabo el cambio se basó en la idea de "descongelar", "mover" y "volver a congelar". Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo. Más adelante, se planteó una modificación en la cual en vez de tres fases de cambio se proponen siete, este modelo es mucho más específico. Por otro lado, Ralph Kilmann (1989) planteó 5 trayectorias para el cambio que incluyen la cultura, habilidades gerenciales, equipos, estrategia, estructura y el sistema de recompensas.

Otro autor, Jerry Porras (1992) desarrolló un modelo que se llama el "análisis de flujo" el cual afirma que al cambiar el escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiará también. Porras propone una relación directa entre los factores organizacionales como las metas, estrategias, sistemas administrativos, cultura, procesos de interacción, herramientas, equipo y maquinaria, y ambiente físico, que entre otros determinan la conducta de los individuos dentro de la organización.

Por último tenemos el modelo de Burke-Litwin (1992) que plantea como variables desempeño individual y el desempeño de la organización, este modelo define un "cambio transaccional" y un "cambio transformacional", el primero dirigido a la cultura de la organización y el segundo dirigido al ambiente de la misma. La ventaja de

este modelo es que permite identificar el tipo de cambio que se requiere para luego optar por la opción transformacional o transaccional dependiendo de la naturaleza del cambio.

Todos estos modelos son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del desarrollo organizacional. Se debe entender que estos modelos no son exclusorios sino más bien, son diferentes maneras del abordar la temática del cambio y además, todos son referentes a procesos.

2.1.8 Consultoría en procesos

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente. La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. El enfoque por proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores

- Los empleados se concentran mas en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes
- Muestra como se crea valor en la organización
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

2.1.8.1 Etapas de la consultoría de procesos

1. Contacto inicial con el sistema cliente.
2. Definición de la relación, contrato formal y contrato psicológico.
3. Selección de un lugar y un método de trabajo.
4. Recolección de datos y diagnóstico.
5. Intervención.
6. Reducción del compromiso.
7. Terminación.

Según Schein (1973), estas etapas no son definidas muy fácilmente en función de tiempo algunas de las etapas (como el diagnóstico y la intervención) son simultáneas, mientras que otras como el contrato psicológico, son permanentes.

2.1.8.2 Áreas de actividad en las que incursiona la consultoría en procesos.

Comunicación: Uno de los procesos clásicos que se presenta diariamente en cualquier organización es el de comunicación, el cual se manifiesta en diferentes niveles de estructura. La inexistencia de este proceso genera problemas cada vez más graves que debilitan irremediablemente la organización.

Integración de grupo: La integración de un grupo pasa por varias etapas. La primera de ellas es la orientación de cada uno de sus miembros hacia su propia persona. Luego esta orientación se inclina hacia la información de un clima solidario dentro de un grupo.

Solución de problemas y toma de decisiones en grupo: Este proceso se basa en la suposición de que el éxito de una decisión depende no sólo de la naturaleza de ésta, sino también del proceso mediante el cual se ha llegado a ella. Para tomar cualquier decisión es necesario que el grupo esté dirigido por un supervisor hábil, que pueda elevar el nivel de razonamiento de sus integrantes y con ello mejorar la calidad de la solución elegida.

Autoridad y liderazgo: La autoridad se ejerce tomando decisiones y controlando que se cumplan. Cuando una persona ejerce influencia sobre un grupo o individuo, dicha persona tiene poder. Cuando un individuo ejerce una autoridad legítima, dicho sujeto tiene mayor jerarquía que el resto del grupo, el cual se encuentra subordinado a él y debe acatar sus órdenes.

En este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes. La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los

resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.

2.1.9 Comunicación

La persona es un ser en permanente relación. Se realiza en la medida de su relación, con sus semejantes, con la naturaleza, consigo misma y con aquellos valores que manifiestan el sentido de la trascendencia. Es en dicha relación en donde se hace el verdadero aquello de “para decir Yo, tuve que decir Tu, primero”. En el reconocimiento mutuo se forma la persona, en el devenir y en la circunstancias puesto que “en el movimiento hacia el tú, el yo se descubre a sí mismo”.

Así como la persona es un ser que se realiza en relación, también es un ser que realiza su relación en la comunicación: todo su ser la expresa, relación y comunicación están profundamente ligadas. Toda relación provee información, inicia, sustenta o motiva un proceso comunicacional. La comunicación proviene de un hecho de relación, ya sea del receptor con el emisor o de éste con el medio. Se puede afirmar que no existe relación sin comunicación y comunicación sin relación.

La comunicación, como ya se dijo previamente, constituye el contenido de la relación, el cual orienta el sentido de las realizaciones en la dimensión de las significaciones hacia el fin primero y último de la praxis humana. Es eminentemente un proceso social o, si se quiere, de interacción.

La comunicación es el intercambio de ideas y conceptos con el propósito de informar, influir, persuadir e integrar a los individuos dentro de su comunidad.

Es importante señalar que todo proceso comunicacional expresa una acción mutua de carácter continuo entre quien la inicia y quien recibe el contenido de ésta. No obstante, en dicho proceso intervienen cuatro elementos básicos, a saber:

1. Emisor
2. Receptor
3. Mensaje
4. Medio o canal de comunicación

Este proceso comienza cuando una persona emite un mensaje, el cual contiene un sentido y un valor particular; el mensaje se transmite a través de uno o varios medios o canales comunicacionales y, por último, es percibido por un receptor, quien lo decodifica y en quien se producen determinados efectos según sea la intención.

Para que se realice el proceso de la comunicación se requieren seis pasos:

1. Elaboración de una idea o pensamiento (mensaje) que el emisor desea transmitir.
2. La codificación, que consiste en el arreglo del pensamiento en forma posible de comunicación. El emisor determina el método de transmisión para organizar las palabras y los símbolos de forma adecuada.
3. Transmisión de la señal o envío real del mensaje por algún medio.
4. La percepción, se da en el receptor (ver, oír y sentir).
5. La decodificación se evidencia cuando el receptor adopta el mensaje recibido de manera que le sea comprensible.

6. La comprensión, que ocurre sólo en la mente del receptor.

La comunicación interna de la organización desarrolla relaciones de trabajo con ambientes de sinceridad, de escucha, y de manejo de la comunicación. Por tal razón es de suma importancia implementar diagnósticos e intervenciones participativas. Esta comunicación sirve para que la historia, la misión y la visión sean compartidas por todos.

Para trabajar el proceso de comunicación es necesario tomar en cuenta acciones y procedimientos, que desplieguen una cantidad de recursos comunicacionales para apoyar el desempeño de la organización. Se busca como objetivo promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración del personal y las instituciones, reducir los conflictos internos a partir de la cohesión de los miembros y apoyar a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Cuando se hace referencia a la información, todo miembro de la organización debe contar con la información referente a la organización, para lograr una identidad con la misma, en cuanto a la participación, es necesario fomentar espacios de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte de los procesos orientados a la creación de valores en las organizaciones, sentimientos de pertenencia y valoración del integrante como recurso humano y la opinión facilita la incorporación de la experiencia de los integrantes de la organización.

La opinión presupone el conocimiento de la información, por lo tanto observar e identificar los problemas.

2.1.9.1 La Comunicación efectiva

Muchas veces se confunde la comunicación efectiva con comunicación satisfactoria o “empática.”

Una comunicación satisfactoria no significa que haya cumplido con los objetivos de la comunicación, ya que no se pudo transmitir el mensaje o éste no ha sido comprendido por el receptor.

Nos comunicamos efectivamente en función de un propósito específico, es necesario tomar conciencia de que es fundamental una actitud comunicativa, aunada a una comprensión total de la situación de comunicación.

2.1.9.2 Características para que se dé una buena comunicación

Se identifican una serie de elementos a tomar en cuenta para que se genere una buena comunicación.

- Cuando el mensaje que se desea dar llega a las personas.
- Cuando, producto de la comunicación, se producen cambios en la conducta del receptor.
- Cuando saber escuchar es tan importante como hablar.
- Cuando hay coherencia entre el mensaje verbal y la actitud del que transmite el mensaje.
- Cuando se ha escogido el momento adecuado para comunicar algo, así como las palabras y la actitud apropiada.

2.1.9.3 Barreras de la comunicación

La mayoría de los pasos del proceso de comunicación tienen el potencial de crear distorsión y, por tanto, chocar con la meta de comunicar perfectamente. Estas fuentes de distorsión explican por qué el mensaje decodificado por el receptor, rara vez es el mensaje exacto que el emisor intentó comunicar, creándose barreras tales como:

- Fallas en la comprensión de los motivos personales.
- Mostrar despreocupación al comunicarse.
- No dar o aceptar retroalimentación.
- Sentimientos y actitudes de prepotencia.
- No expresar convicción.
- No prestar la atención debida.
- Superioridad o inferioridad percibida.
- Actuaciones no apropiadas.
- Falta de privacidad.
- Transmitir solo parte del mensaje.
- Falta de sinceridad al comunicarse.
- Actitud defensiva ante los demás.

2.1.9.4 Habilidades claves en la comunicación:

- Comunicación visual: es la habilidad más importante entre las herramientas de impacto personal.
- Postura y movimiento: debemos adoptar una postura natural y fluida, es vista como el espejo de la posición mental, influye en la percepción que los demás tienen de usted.

- Gestos y expresión de la cara: los gestos deben ser naturales y debe sonreír como si estuviera contento.
- Voz y variedad vocal: la proyección de una imagen depende de la capacidad que tengamos de expresarnos en forma eficaz, entendiéndose como eficaz la manera de hablar que logre una comunicación clara, viva, tranquila y reflexiva.
- Atraer a la persona que lo escucha: es necesario mantener interesados a las personas que nos escuchan, cautivar todos sus sentidos, ya que facilitará los procesos de persuasión y convencimiento.
- Usar el humor: puede ser utilizado como una herramienta para crear un vínculo entre el expositor y las personas que lo escuchan, a fin de que éstas continúen escuchándolo con atención.
- Ser uno mismo: es ser auténtico con fortalezas y debilidades.

2.1.9.5 Tipos de comunicación:

En una organización se pueden distinguir dos tipos de comunicación: la comunicación formal de carácter vertical y la informal. La comunicación formal en organizaciones muy estructuradas, generalmente es descendente; es decir, que por lo general se considera que se origina en la gerencia y culmina con los trabajadores. En casi todas las comunicaciones de este tipo fluyen mensajes relacionados con directrices, objetivos, disciplina, preguntas y políticas.

Comunicación informal :

Dado que el tipo de estructura de la organización cliente es simple, el estilo de comunicación utilizado en la misma es de tipo informal. Este estilo de relaciones esta basada en la espontaneidad no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los

miembros y del desarrollo del afecto entre las personas, la comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a la empresa, según como se emplee. De la forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroalimentación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. De la forma negativa, el rumor o chisme es un distorsionador de la productividad y no ayuda, sólo demora y perjudica a las empresas y a la organización.

De acuerdo con Robbins (1999) las redes de comunicación son aquellas que establecen los canales por donde fluye la información. La organización cliente utiliza como medio de comunicación las redes informales, lo que significa que son libres de moverse en cualquier dirección, saltar niveles de autoridad y probablemente satisfacer las necesidades sociales de los miembros de un grupo para facilitar el cumplimiento de las tareas.

2.1.10 Concepto de Asertividad:

Asertividad es una auto-afirmación, es una posición razonable y correcta de las personas que justificadamente creen que sus sentimientos y opiniones valen la pena.

2.1.10.1 Características de las personas no asertivas

- Rara vez habla.
- Se perturba cuando alguien lo elogia.
- Es incapaz de levantar la voz.
- Evita contacto directo con los ojos.
- Evita pasar por un lugar para no tener que saludar.
- Concede todos los favores que se le piden.

- No tiene coraje para replicar y si lo tuviera, no sabría que decir.

2.1.10.2 Características de las personas asertivas:

- Busca contacto visual adecuado.
- No esconde sentimientos o emociones.
- Puede rectificar una situación.
- No permite que otros se aprovechen de él.
- Insiste en decir o hacer lo que él cree correcto.
- Es capaz de aceptar sus errores y aceptar el éxito.
- Es emprendedor.
- Habla fácilmente con las demás personas y se las lleva bien.
- No cae en la violencia física y no argumenta por argumentar.

2.1.10.3 Recomendaciones para una comunicación asertiva.

Expresión verbal de sentimientos: Usted puede expresar sus gustos e intereses personala espontáneamente en lugar de decir las cosas en términos neutrales.

Hablar de usted mismo: Si usted hace algo valioso o interesante, haga que sus amigos se enteren, no monopolice la conversación, pero hable de sus logros cuando sea adecuado.

Hacer conversaciones placenteras: Sea espontáneo y amistoso con las personas que desea conocer mejor. Sonría ampliamente y parecerá satisfecho de verlos.

Aceptar elogios: usted podrá aceptar cumplidos graciosamente.

Empleará una expresión facial adecuada: Su expresión facial y la inflexión de la voz llevan el mismo sentimiento que expresan sus palabras. Usted debe mirar directamente a los ojos a las personas cuando conversan.

Podrá mostrar desacuerdo en forma moderada: Cuando este en desacuerdo con alguien, no lo demuestre a través de su expresión corporal o cambiar el tópico de la conversación expréselo diciendo “yo tengo una opinión diferente sobre esta materia”.

Defender sus derechos: No permitir que los demás se aprovechen de usted.

2.1.11 Percepción:

El enfoque Gibsoniano, referido por Margaret Matlin, en su libro Sensación y Percepción (c.p. Alvarez 1992) explica que las percepciones son ricas y elaboradas debido a que los estímulos en nuestro medio son ricos en información y que son nuestros procesos de pensamientos o experiencias los que proporcionan esa riqueza.

El proceso perceptivo se refiere a la adquisición de conocimientos específicos sobre objetos y sucesos en cualquier momento. Se produce siempre que los estímulos, activen los órganos sensoriales, pero implica Cognición.

Alvarez G.(1992) expresa que percepción es la manera como una persona organiza, interpreta y procesa los estímulos recibidos y se transmite a una experiencia

psicológica, la cual es fruto de experiencias previas y de condiciones tanto personales como situacionales (p.15).

Sin duda alguna, cuando Alvarez hace referencia que la percepción implica cognición, nos dirige a pensar que todo tipo de eventos o situaciones en las cuales estamos expuestos, son procesado y van a tener relevancia según las experiencias previas, esto va influir como cada persona percibe al otro en determinado momento o situación. Ahora bien, la percepción que tienen los grupos del líder va a marcar el rumbo de una organización, así como la percepción que tiene el líder del grupo, en cuan magnitud podrá influir en él y manejar según los intereses que se busca. Según Bartlelt, (1932), Krech y Crutchfield, (1948, c.p. Alvarez 1992), señala que:

La percepción de un acontecimiento cuyo significado no ha sido dilucidado, provoca sentimientos de duda, inseguridad y ansiedad porque no sabemos si es potencialmente peligroso, benigno o neutral..... La incertidumbre puede causar al individuo una profunda desorganización y un gran trastorno(p.16).

Para reforzar más la idea, acerca de la percepción , se describirá las cuatro limitaciones referidas a la habilidad de formarse impresiones de otros, de Soskin (1953, c.p Alvarez 1992), La percepción de la organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. (p 18).

La impresión está más influenciada por la situación que por la persona que es percibida.

La generalización que el perceptor hace de su primera impresión es determinante.

La situación puede no dar oportunidades para que la persona percibida exponga y muestre su real comportamiento, de tal manera que se justifique o cambie la primera impresión.

La impresión de la persona percibida puede ser distorsionada por una reacción individualizada del perceptor.

Para Alvarez G. (1992), la percepción, entonces, es un proceso cognoscitivo muy activo. El individuo es bastante más que una esponja pasiva... (p17). Si bien existe una tendencia a recibir información de refuerzo y a ignorar la información desconcertante, es obvio que la información amenazante, negativa o amedrentadora llega percibirse. Es decir, no se puede ignorar el mundo real en forma indefinida, aún suponiendo que la persona se encuentra dentro de los límites de lo normal en función de salud (ibidem) (p19).

2.1.12 Grupo

Muchos conceptos se han escrito acerca de lo que es un grupo pero no existe una aceptación universal.

Se ha definido al grupo en función de las percepciones que tienen sus miembros, los individuos deben estar conscientes de sus relaciones con los demás, la manera en que percibe a los otros y como se percibe a sí mismo Hung (1987).

También ha definido el grupo desde la óptica de la motivación, la integración de las personas obedece al beneficio que produce a sus miembros, en términos de las satisfacciones de algunas necesidades que, por sí solos, no lograrían. Hung (1987). Otras definiciones enfatizan en las características organizacionales, en el cual los individuos desempeñan un papel y tienen relaciones de status entre sí, que regulan su conducta.

Según Schein (1982) el grupo puede ser definido como cualquier número de personas que interactúan unas con otras que sean psicológicamente conscientes unas de otras y se perciban a sí mismas como un grupo.

2.1.12.1 Procesos que intervienen en la formación del grupo

Moreland (1987) ofrece una síntesis de los mecanismos que clásicamente se han utilizado para explicar la formación de un grupo, a saber, integración ambiental, integración comportamental, integración afectiva e integración cognitiva.

La integración ambiental se considera como una condición que puede facilitar el contacto entre las personas, referido a condiciones que permiten iniciar un proceso de formación del grupo. Se pueden mencionar factores ambientales – ambiente físico, social y cultural que favorecen el contacto entre las personas tales como: la proximidad física, la participación en las mismas redes sociales y en las organizaciones sociales comunes, actividades culturales o deportivas.

La integración comportamental: se produce a medida que las personas se vuelven dependientes unas de otras para satisfacción de sus necesidades. Parte de la Teoría del Intercambio Social ya que acepta como mecanismo básico en la formación de un grupo, la expectativa de máxima recompensa con el mínimo coste por parte de los integrantes del grupo.

La integración afectiva: se genera a partir de unos sentimientos compartidos por el grupo, puede ser sentimientos de simpatía en los que se pueden producir grupos de

amigos; también puede darse el sentimiento compartidos en función a u ideal, a una causa, a actividades comunes.

La integración cognitiva: refiere como mecanismo que explica la formación del grupo el reconocimiento de ciertas semejanzas en características importantes que definen la personalidad de los miembros; pueden referirse a formas de pensar, características profesionales u otras. Estos grupos que se forman por la percepción de de la semejanza de alguna característica importante, son los grupos que desarrollan una mayor conciencia intergrupala.

La integración ambiental, comportamental, afectiva y cognitiva explica las razones por las cuales las gente se une, pero en este nivel, aun se consideran agregados, masas o categoría social, aún se requiere la intervención de otros procesos para transformarlo en un grupo.

Moreland y Levine (1982) redujeron a tres los procesos constitutivos de un grupo: evaluación, compromiso y cambio de rol.

Evaluación: los autores parten del punto de que en el grupo se produce una constante evaluación recíproca de ellos hacia los individuos y de los individuos hacia el grupo. Esta evaluación se relaciona con los motivos por los cuales los individuos entraron a formar parte del grupo.

La constante y mutua evaluación es la que introduce el elemento “conflicto” en el grupo, permitiendo a su vez la innovación y la flexibilidad en la estructura de roles. El desarrollo de esta actitud crítica diferencia al grupo de una secta, masas o categorías sociales ya estas dirigen la crítica hacia el exogrupo.

El compromiso: se refiere a los sentimientos de vinculación de los individuos con el grupo, un concepto más amplio que el de cohesión e indica una actitud más activa en el sentido de asumir la responsabilidad compartida de todo lo que sucede en el grupo. Se habla de identificación, ya sea parcial o total, que permite reforzar la influencia del grupo sobre los individuos y, en consecuencia, acentuar la dependencia de los miembros con respecto al grupo, pero cuando se habla de compromiso, esto indica más bien la disposición de los sujetos a participar activamente en la organización del grupo: construcción de significados compartidos, estructuración de roles, sistemas de manejos de conflictos.

El cambio de roles: expresa el carácter dinámico del sistema grupal. La estructura social de un grupo se hace cada vez más rígida a medida que se “formalizan” o se institucionalizan las relaciones dentro del grupo. La interacción interpersonal se hace cada vez más pautada y pierde creatividad. La evaluación negativa por parte de los miembros del grupo es acompañada de una pérdida de compromiso y el conflicto obligará al sistema a una reestructura de los roles.

Ayesterán (1996) sugiere la introducción de un proceso adicional a los tres anteriormente mencionados, se trata de la interacción simbólica, es decir, de la introducción de significados compartidos. Estos significados son los que dan sentido y definen la identidad del propio grupo y de los grupos que configuran el entorno social. También definen la tarea del grupo porque para su funcionamiento es importante la representación compartida del grupo sobre la tarea. La representación de la tarea como creatividad o como problema dan lugar a estructuras de relación y a estructuras comunicativas diferentes.

La interacción simbólica entre los miembros del grupo es una actividad constructiva, el grupo constituye su identidad, define el entorno sociocultural, interpreta

la estructura de las relaciones intergrupales en el entorno social, define la tarea la identidad de las personas y la posición de las mismas en la escala de reconocimiento social dentro del grupo. También define las estrategias que puede utilizar el grupo ante los conflictos así como el grado de compromiso que se le exigirán a los miembros, en función de las normas de comunicación que se establezcan.

2.2 Objetivo General

Realizar medición de clima organizacional actual con la finalidad de realizar una propuesta para generar un funcionamiento adecuado entre las empresas pertenecientes al grupo, promoviendo la integración del equipo de trabajo y afianzando los valores corporativos. Al mismo tiempo, promover la participación de los involucrados para que identifiquen sus problemas, reconozcan sus potencialidades, propongan cambios y mejoren continuamente como individuos y como grupo.

2.3 Alcance

El estudio se realizará en tres de las cinco empresas que conforman el Grupo Veterinario Egoavil Sardiñas.

Se seleccionaron las dos Clínicas Veterinarias, la primera de ellas ubicada en el Alto Hatillo, municipio El Hatillo; la segunda sede, en Las Mercedes ubicada en el municipio Baruta, y VETAMERICANA, empresa dedicada a la venta de equipos médicos veterinarios nuevos y usados.

CAPITULO III

METODOLOGIA DEL DIAGNOSTICO

3.1 Fase inicial del proceso

3.1.1 Antecedentes

No existe información previa de procesos de consultoría realizados; este es el primer proceso formal de intervención.

3.1.2 Etapas del Diagnóstico

Etapas	Actividades asociadas
Acercamiento e intercambio con el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto inicial con el Director del Grupo para conocer la necesidad del cliente y establecer contrato psicológico (Ver Anexo 1) • Elaboración de propuesta para el cliente (Ver Anexo 2) • Reunión con el cliente para discutir la propuesta. • Feedback del cliente sobre la propuesta presentada. Aceptación de la propuesta.

Diagnóstico de necesidades y familiarización con estructuras y procesos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información sobre antecedentes, visión, misión, estructura organizativa y funcional de la empresa, así como de las empresas del Grupo con su respectiva ubicación geográfica. • Recorrido de cada una de las instalaciones.
Medición de variables	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de instrumento • Revisión y aplicación de cuestionarios al personal médico y administrativo de las dos clínicas <p style="text-align: center;">Análisis y ponderación de resultados.</p>
Determinación del tipo de intervención y el tipo de cambio esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación y discusión del Informe Diagnóstico al cliente. • Selección, conjuntamente con el cliente, de las variables susceptibles de intervención.

3.1.3 Levantamiento de la información

Se realizó entrevista inicial para ofrecer los servicios de Consultoría el día 20 de junio de 2004 con el Director del Grupo y Gerente General, Doctor Luis Egoavil.

Posteriormente, con el fin de establecer el contrato psicológico se realizó entrevista semi-estructurada el día 24 de junio de 2004 para obtener mayor información en relación al Grupo Veterinario. Esta visita fue complementada con un recorrido por las diferentes empresas del grupo y se llegaron a una serie de acuerdos:

- La duración máxima del estudio sería de seis meses.

- El Doctor Luis Egoavil luego de exponer las necesidades del Grupo Veterinario se comprometió en suministrar la información necesaria y realizar una presentación de las Consultoras y las razones por las cuales estaríamos realizando el estudio. De igual manera, entregó la documentación correspondiente a la empresa que serviría de marco de referencia del estudio y ofreciendo además el apoyo logístico necesario para el éxito del mismo.

En una tercera reunión se le planteó al cliente que de los resultados previos era necesario aplicar una encuesta de clima organizacional. En esa oportunidad, se le entregó y se realizó una revisión conjunta del instrumento que permitiría recoger la información.

3.2. Fase de análisis

3.2.1 Análisis de la información

Una vez recibida la documentación por parte del cliente se realizó una revisión de la información del Grupo Veterinario, en la cual se analizaron misión, estructura, organigrama, personal médico y administrativo, empresas pertenecientes al grupo y estudio de mercado realizado por el cliente con el fin de elaborar la propuesta de consultoría.

De los resultados obtenidos se propuso realizar una encuesta de clima organizacional el cual nos permitiría recoger la percepción de los empleados del grupo en relación a una serie de dimensiones.

3.2.2 Instrumento de medición

Por sugerencia del asesor se revisaron una serie de instrumentos de clima validados y se tomó el modelo de la autora Cecilia Ferrer ya que cumplía con una serie de dimensiones y factores que debían ser estudiadas en este trabajo (Ver Anexo 3).

Se realizó una modificación a la escala realizada por la autora quedando de la siguiente manera:

- 0: No aplica
- 1: De acuerdo
- 2: Indiferente
- 3: En Desacuerdo

El instrumento consta de 62 preguntas cerradas en las cuales se miden las siguientes dimensiones:

1. Recompensa y beneficios
2. Desarrollo de personal
3. Liderazgo
4. Comunicación
5. Cambio organizacional
6. Conciencia organizacional
7. Seguridad

1.- Recompensa: El sentimiento de que al empleado se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Equidad en las políticas de paga y promoción. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

1.1 Compensación: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso(dinero) que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia.

1.2 Mérito: corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo.

2. Desarrollo de Personal: Satisfacción del trabajador con el aprendizaje que obtiene en la empresa, tanto en la prestación de sus servicios como en eventos formales, que le permiten desarrollar sus competencias. (conocimientos y actitudes).

2.1 Crecimiento: la posibilidad de desarrollarse y alcanzar otros puestos en la organización.

2.2 Participación: la empresa toma en cuenta los intereses particulares del trabajador al programar actividades de su desarrollo

2.3 Utilidad: efectividad de los eventos de desarrollo en relación a la ejecución del trabajo.

3.Liderazgo: Caracteriza la percepción del personal sobre la supervisión técnica y humana que se ejerce sobre ello.

3.1 Comunicación: efectividad y oportunidad de la comunicación que el trabajador mantiene con el supervisor.

3.2 Reconocimiento: estímulos y retroalimentación oportuna que el líder proporciona al trabajador ante sus logros.

3.3 Manejo de Conflicto: percepción del trabajador sobre la efectividad de su líder antes situaciones de conflicto.

3.4 Modelaje: imagen que tiene el trabajador sobre la conducta de su líder en relación a los valores y normas de la empresa.

3.5 Toma de decisiones: oportunidad que tiene el trabajador de intervenir en las decisiones que afectan a su unidad de trabajo.

4.- Comunicación: referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.

4.1 Oportunidad: la información es recibida por el trabajador en el momento requerido.

4.2 Acceso: posibilidad de recibir información pertinente.

4.3 Contenido: veracidad, relación entre el mensaje y lo que ocurre en la organización.

5.- Cambio Organizacional: Percepción del trabajador en relación a los procesos de transformación que está viviendo la empresa y las estrategias para su manejo adecuado.

5.1 Impacto: percepción del trabajador acerca de los cambios que están sucediendo en la empresa

5.2 Participación: interés que manifiesta el trabajador en relación a los cambios que están sucediendo en la empresa

6.- Conciencia Organizacional: Conocimiento e internalización que tiene el trabajador de la Visión, Misión y Valores de la organización

6.1. Misión: percepción que tiene el trabajador de la misión de la empresa y su cumplimiento.

6.2. Visión: percepción que tiene el trabajador de la visión de la empresa y su cumplimiento.

6.3. Valores: percepción que tiene el trabajador de los valores en la empresa y su modelaje.

7.- Seguridad Integral: Satisfacción que tiene el trabajador en relación a los medios y condiciones que proporciona la empresa para evitar accidentes, incidentes y pérdidas a las personas, equipos, materiales y el ambiente

7.1. Liderazgo en Seguridad: percepción que tiene el trabajador del modelaje de sus supervisores en materia de seguridad integral.

7.2. Competencias en Seguridad: adquisición de conocimientos y habilidades necesarias para prevenir pérdidas.

7.3. Comunicación en seguridad: acceso a la información sobre normas, estándares y procedimientos referidos a la seguridad.

7.4. Comportamiento en seguridad: cumplimiento por parte del trabajador de las normas de seguridad.

7.5. Equipos: disponibilidad y adecuación de equipos de protección.

3.2.3 Aplicación del instrumento

El instrumento fue aplicado en las diferentes empresas del grupo el día de 30 de julio, en las sedes de: Las Mercedes, El Hatillo y La Trinidad.

Las Consultoras explicaron el objetivo de la encuesta e impartieron las instrucciones al personal de forma clara y precisa e informaron la importancia de responder acerca de la percepción general de los trabajadores con respecto a la empresa, explicándoles que el trato de la misma sería de carácter confidencial. Esta aclaratoria permitió reducir los niveles de ansiedad de los trabajadores ya que pensaban que se trataba de una evaluación para realizar una reducción de personal.

Fecha	30 de Julio		
Sede	El hatillo	Las Mercedes	La Trinidad
% de personas	56	28	16
Total de personas encuestadas	28 personas entre personal administrativo y médico		

3.2.4 Análisis de los Resultados

Una vez recolectadas las 28 encuestas realizadas, se procedió a transcribir los resultados de las mismas utilizando el programa Excel. En el cuadro que se muestra a continuación se visualizan las frecuencias de cada una de las preguntas realizadas en el cuestionario. Finalmente se resaltan las dimensiones objeto de intervención.

Cuadro1 Resultados de la Encuesta de Clima Organizacional

Dimensiones	PREGUNTAS	Frecuencia					Total
		0	1	2	3	N/C	
Recompensa y beneficios	Compensacion	1	2	11	3	12	28
	Compensacion	2	2	11	1	14	28
	Compensacion	3	1	16	1	10	28
	Mérito	4	3	13	1	11	28
	Mérito	5	2	18	1	7	28
	Mérito	6	1	20	1	6	28
	Mérito	7	0	24	2	2	28
Desarrollo	Crecimiento	8	0	22	3	3	28
	Crecimiento	9	0	17	7	4	28
	Participación	10	2	21	0	5	28
	Participación	11	3	22	1	2	28
	Participación	12	6	13	1	8	28
	Utilidad	13	4	20	1	3	28
	Utilidad	14	5	20	1	2	28
Liderazgo	Comunicación	15	1	21	1	5	28
	Comunicación	16	0	25	0	2	28
	Reconocimiento	17	0	19	2	7	28
	Reconocimiento	18	1	20	4	2	28
	Manejo conflicto	19	2	19	3	4	28
	Manejo conflicto	20	0	14	3	8	28
	Modelaje	21	0	19	1	7	28
	Modelaje	22	0	16	3	8	28
	Modelaje	23	3	18	3	3	28
	Modelaje	24	0	19	2	6	28
Comunicación	Toma decisiones	25	3	19	3	2	28
	Toma decisiones	26	3	20	2	2	28
	Toma decisiones	27	0	21	3	3	28
	Oportunidad	28	1	18	5	3	28
	Oportunidad	29	0	22	3	2	28
	Acceso	30	0	16	2	9	28
	Acceso	31	1	16	6	4	28
cambio organizacional	Oportunidad	32	1	15	3	8	28
	Oportunidad	33	2	22	1	2	28
	Oportunidad	34	1	17	2	6	28
	Contenido	35	4	9	7	7	28
	Contenido	36	0	20	4	3	28
	Participacion	37	0	19	4	4	28
	Participacion	38	5	13	1	8	28
CONCIENCIA organizacional	Im pacto	39	0	21	3	3	28
	Im pacto	40	0	19	5	3	28
	Im pacto	41	3	15	1	8	28
	Participacion	42	1	22	4	1	28
	Participacion	43	0	24	3	1	28
	Participacion	44	0	26	1	1	28
	Mision	45	0	15	5	8	28
Seguridad	Mision	46	1	20	1	6	28
	Mision	47	2	21	1	4	28
	Vision	48	5	9	8	6	28
	Vision	49	5	19	0	4	28
	Vision	50	3	17	3	5	28
	Valores	51	1	24	2	1	28
	Valores	52	1	23	2	2	28
Seguridad	Liderazgo	53	4	17	4	3	28
	Comunicación	54	7	12	1	8	28
	Competencias	55	8	10	2	8	28
	Comportamiento	56	9	7	2	10	28
	Comportamiento	57	8	11	1	8	28
	Comunicación	58	6	12	2	8	28
	Comportamiento	59	5	18	1	3	28
	Equipo	60	7	14	5	2	28
	Equipo	61	3	20	2	3	28
	Equipo	62	0	25	0	3	28

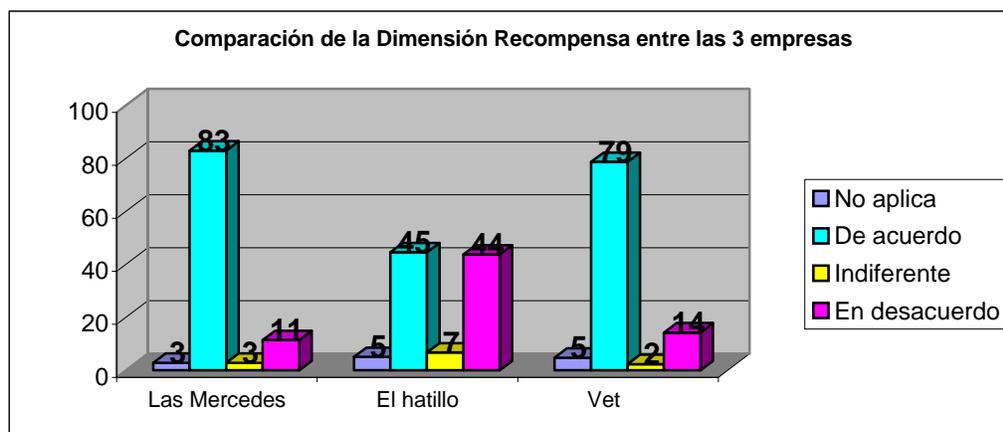
Para comenzar el diseño de un plan de acción que permita ejecutar de manera clara, las acciones que vayan destinadas a optimizar las áreas de mejora encontradas en el estudio de Clima Organizacional realizado en el Grupo Veterinario Egoavil Sardiñas, debemos ubicarnos dentro del sistema de las siete dimensiones contempladas en el mencionado estudio y a las que nos referiremos en detalle a lo largo de nuestro análisis.

1. Dimensión Recompensa y Beneficios: comprende las preguntas de la 1 a la 7.

Compensación	1.- En mi opinión, los trabajadores de esta empresa disfrutan de sueldos justos.
	2.- Yo disfruto de un sueldo justo.
	3.- A mi parecer, las políticas de empresa compensación directa e indirecta benefician a todos por igual.
	4.- En mi opinión, los trabajadores de la organización y sus familiares, se benefician de una buena calidad de vida.
Mérito	5.- Yo obtengo reconocimiento por logros obtenidos en mi trabajo.
	6.- Yo recibo estímulo y reconocimiento cuando lo merezco.
	7.- En mi opinión, a los trabajadores les es importante hacer cada vez mejor las cosas.

En la Dimensión Recompensa se puede observar que la empresa de Las Mercedes presenta un porcentaje de 83% y la empresa Vetamericana 79 % , que están **De Acuerdo** en cuanto a la dimensión de recompensa, lo que hace suponer que no ameritan intervención. En cuanto a la empresa de El Hatillo se observa casi igualdad de respuesta en estar **De Acuerdo y Desacuerdo**.

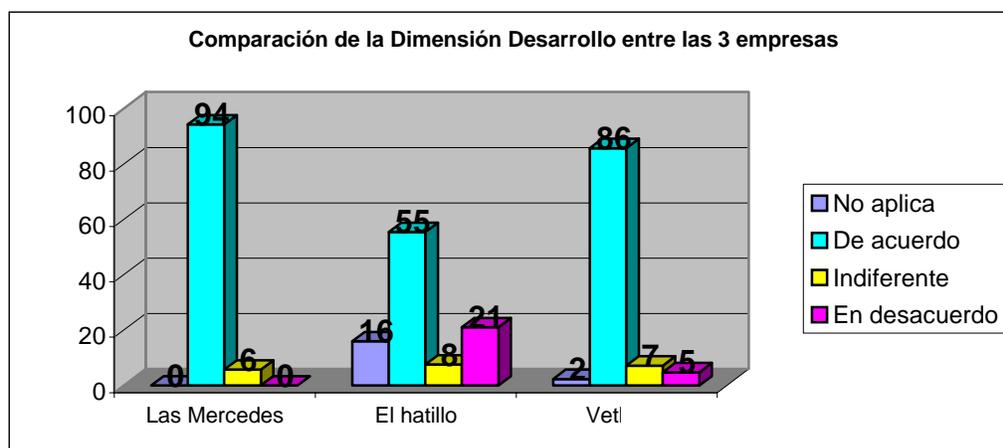
Esto hace suponer que un grupo de personas no están **De Acuerdo** en función de: que los trabajadores no disfrutan de una compensación justa y las políticas de la empresa no son equitativas para todos.



2. Dimensión Desarrollo de Personal: está conformada por las preguntas desde la 8 a la 14

Crecimiento	8.- A mi juicio, el trabajo en la organización es estimulante y retador
	9.- La compañía me ofrece oportunidades para mi desarrollo.
Participación	10.- A mi parecer, los trabajadores cuentan con estándares y procedimientos de calidad que facilitan su trabajo.
	11.- Me gusta participar en sus actividades formales e informales de la empresa.
	12.- Entiendo que a la hora de detectar las necesidades de adiestramiento, se consulta a los trabajadores.
Utilidad	13.- El adiestramiento que recibo es útil para mejorar la eficiencia y efectividad en mi trabajo.
	14.- El adiestramiento que recibo está relacionado con las necesidades de mi trabajo.

En la dimensión Desarrollo se puede observar que en las dos empresa, las Mercedes y Vetamericana presentan un porcentaje alto, en relación a la de El Hatillo, lo que permite inferir que necesitan realizar la detección del adiestramiento requerido por el personal y necesario para mejorar la eficiencia y efectividad del grupo.

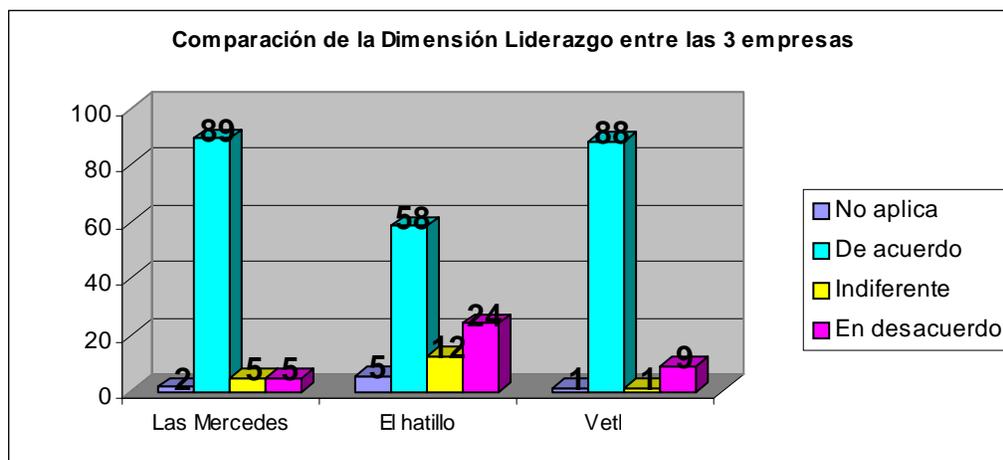


3. Dimensión Liderazgo: Comprende las preguntas desde la 15 a 27.

Comunicación	15.- En mi opinión, cuando se trabaja en equipo la gente demuestra habilidades para comunicarse y participar activamente.
	16.- A mi forma de ver, en la empresa los líderes dicen las cosas abiertamente a sus supervisados.
Reconocimiento	17.- A mi juicio, en la empresa se celebran las pequeñas victorias y los logros importantes.
	18.- En esta compañía yo siento que los aportes e ideas son bienvenidos.
Manejo de Conflicto	19.- Cuando hay un problema mi Supervisor me da tiempo suficiente para que yo lo arregle por mí mismo.
	20.- Desde mi perspectiva, a la hora de buscar una solución se toma en cuenta la opinión de todos.
Modelaje	21.- Me parece que los líderes dan el ejemplo coherentemente de acuerdo con las normas de la empresa.
	22.- A mi juicio, los trabajadores dan el ejemplo actuando de acuerdo a las normas.

	23.- Entiendo que los líderes ejercen la autoridad con base en las políticas y normas de la empresa de manera justa y equitativa
	24.- A mi modo de ver, las personas que trabajan aquí se tratan con educación y respeto.
Toma de Decisiones	25.- Según mi opinión, las opiniones profesionales sobre asuntos del trabajo son tomadas en cuenta, sin importar su procedencia.
	26.- En esta empresa percibo que los líderes escuchan al trabajador a la hora de tomar una decisión
	27.- Entiendo que los Supervisores dirigen y controlan efectivamente el trabajo de su unidad.

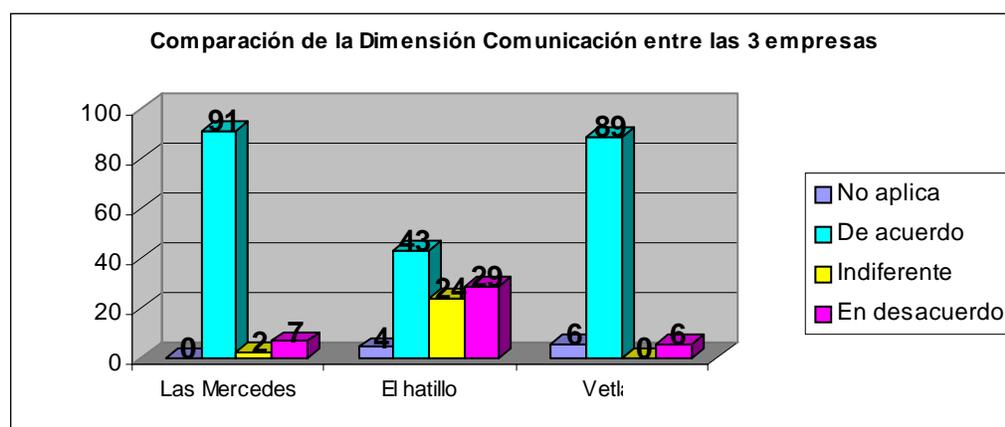
En la dimensión Liderazgo se puede observar que en la empresa de las Mercedes y Vetamericana están **De Acuerdo**, en relación a la percepción del personal sobre la supervisión técnica y humana que se ejerce sobre ellos. En relación con la empresa de El Hatillo, hay un porcentaje del 21 % que están **En Desacuerdo**, lo cual resulta ser significativo en relación a las otras dos empresas. Esto hace suponer que el liderazgo que se ejerce necesita ser revisado y trabajar en los niveles de reporte de los empleados; así como sugerimos la necesidad de identificar una estructura organizacional adecuada para la empresa en función de sus necesidades y objetivos planteados.



4. Dimensión Comunicación: está conformada por las preguntas desde la 28 a la 36

Oportunidad	28.- En esta empresa yo puedo constatar que los líderes hacen lo que predicán.
	29.- Aquí me dicen cuándo estoy haciendo bien o mal las cosas y se me explican el por qué.
	32.-Yo recibo regularmente la información organizacional necesaria.
	33.- Yo me comunico en esta empresa abiertamente con mis jefes y sin temor a represalias.
	34.- A mi entender, la información organizacional que se requiere es recibida a tiempo.
Acceso	30.- Yo puedo constatar que en esta empresa el ambiente laboral facilita el intercambio espontáneo entre los trabajadores.
	31.- En mi opinión, las organizaciones de diferentes funciones se comunican regularmente entre sí.
Contenido	35.- En mi opinión, cada unidad se ocupa proactivamente por suministrar información útil a otras unidades.
	36.- Puedo confiar en la información que se comunica oficialmente.

En la Dimensión de Comunicación, la cual se refiere a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo, las personas de la empresa de las Mercedes y de Vetamericana respondieron que están **de Acuerdo**. Sin embargo, en la empresa de El Hatillo se puede observar que en la población total de la misma existe un porcentaje bastante cercano entre las respuestas que se refieren a **desacuerdo e indiferente**. De allí, podemos inferir que se hace necesario revisar esta dimensión, con el fin de verificar en qué aspecto se encuentra la debilidad comunicacional.

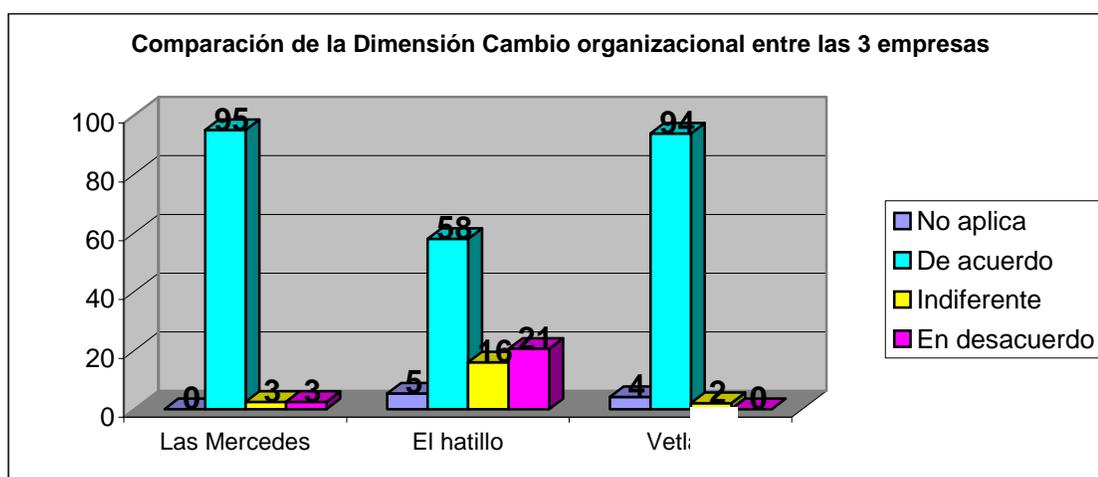


5. Dimensión Cambio Organizacional: compuesto por las preguntas desde la 37 a la 44.

Participación	37.- A mi parecer, los trabajadores sienten los cambios que la empresa efectúa.
	38.- Según mi opinión, los líderes involucran a los trabajadores en la definición de metas, solución de problemas y acciones para mejorar la productividad.
	42.- Me interesan los cambios que en la empresa se van ejecutando.
	43.- Acepto los cambios que ocurren en la empresa

	44.- Estoy dispuesto a colaborar ante los procesos de cambio.
Impacto	39.- Yo siento que la empresa promueve el uso de nuevos métodos para hacer mejor el trabajo.
	40.- Yo siento que la creatividad y la innovación son apreciadas por la empresa.
	41.- La empresa toma en cuenta mi interés para los cambios que se están sucediendo.

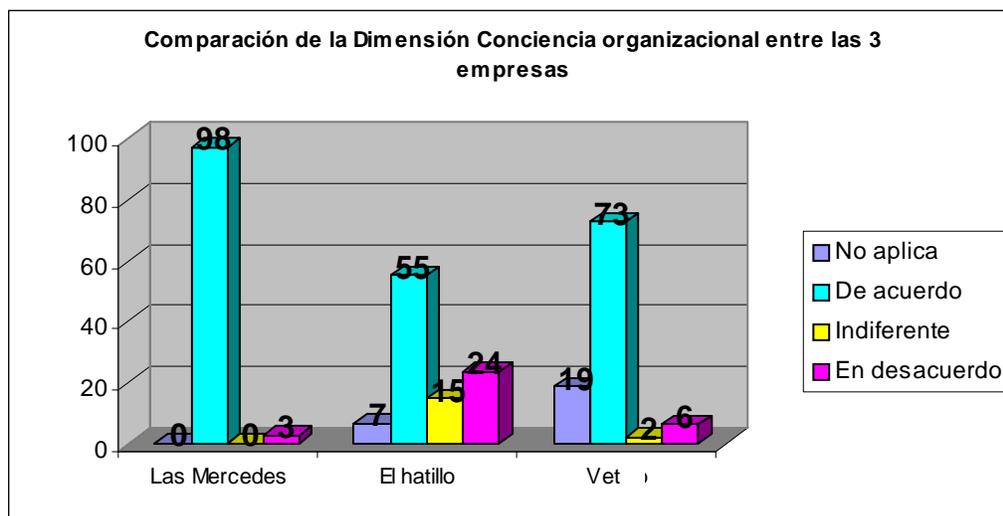
En la dimensión Cambio Organizacional, se puede observar un porcentaje casi del 100% que están **De Acuerdo** en las empresas de Las Mercedes y Vetamericana. En cuanto a la empresa de El hatillo está distribuido entre **De acuerdo** y **Desacuerdo**. Esta dimensión mide la percepción del trabajador en relación a los procesos de transformación que está viviendo la empresa y las estrategias para su manejo adecuado, y de acuerdo a los resultados obtenidos es importante tomar acciones en esta dimensión.



6. Dimensión Conciencia Organizacional: conformado por las preguntas desde la 45 a la 52.

Misión	45.- A mi parecer, los empleados utilizan correctamente los símbolos corporativos en sus comunicaciones internas y externas.
	46.- En mi opinión, aquí se tiene conocimiento preciso de los símbolos de la empresa (el logotipo, slogan y colores propios), mediante los que se la identifica externamente.
	47.- Al igual que yo, todos los que trabajan aquí conocen la misión de la empresa.
Visión	48.- Según mi modo de percibir, la compañía tiene políticas claras, que facilitan la integración corporativa y social del trabajador
	49.- Yo se con precisión cual es mi aporte al logro de la misión de la empresa. Yo conozco cuál es la visión de la empresa
	50.- Yo conozco la visión de la organización, la cual me permite saber hacia donde va la empresa.
Valores	51.- Yo reconozco que en la empresa se actúa con responsabilidad, honestidad intelectual y disciplina.
	52.- Yo me siento parte de la gran familia de esta empresa.

Dimensión Conciencia Organizacional, referida al conocimiento e internalización que tiene el trabajador de la visión, misión y valores de la organización. En la misma se puede observar un porcentaje significativo en las tres empresas, en la respuesta **De Acuerdo**, pero un 24 % de las personas consideran estar **En Desacuerdo**, lo que amerita revisar la razón de estas respuesta.

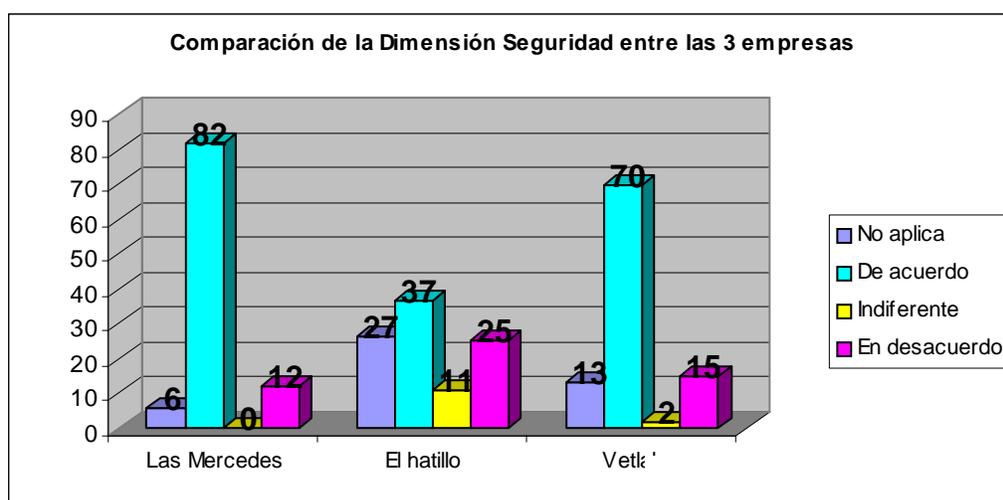


7. Dimensión Seguridad: compuesto por las preguntas desde la 53 a la 62.

Liderazgo	53.- A mi parecer, el trabajador observa el modelaje de su supervisor en materia de seguridad integral.
Comunicación	54.- La empresa se ocupa en mantenerme informado sobre las normas y procedimientos de Seguridad y Protección Personal.
	58.- Yo tengo acceso a la información sobre normas y estándares referidos a la seguridad
Competencias	56.- A mi juicio, la empresa promueve el desarrollo de competencias en el personal para prevenir incidentes, accidentes y pérdidas.
Comportamiento	57.- En mi opinión, los trabajadores conocen los procedimientos a ejecutar ante un evento que implique riesgo
	59.- Yo cumplo con las normas de seguridad establecidas por la empresa.
Equipos	60.-Según mi opinión, la empresa y los trabajadores se sienten co-responsables por el cumplimiento de las normas, estándares y

	procedimientos referidos a seguridad y ambiente
	61.- Entiendo que en esta compañía se hace mantenimiento regular a los equipos de prevención, protección y respuesta.
	62.- Los métodos de trabajo, las herramientas y equipos que requiero, están disponibles y operativos.

En la Dimensión Seguridad el mayor porcentaje **de Acuerdo** están en las Empresas de Las Mercedes y Vetamericana, observándose que en la empresa de El Hatillo un 27% de las personas evaluadas consideraban que esta dimensión no aplicaba para las funciones que desempeña y un 25% se encuentra **En Desacuerdo**, aun cuando esta dimensión esta referida a la Satisfacción que tiene el trabajador en relación a los medios y condiciones que proporciona la empresa para evitar accidentes, incidentes y pérdidas a las personas, equipos, materiales y el ambiente.



CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS AL CLIENTE

4.1 Conclusiones Generales

Después de haber realizado el análisis de las empresas de las Mercedes, Vetamericana y El Hatillo se puede concluir que:

- En las empresas Las Mercedes y Vetamericana se observó casi totalidad en la respuesta De Acuerdo en relación a la de No aplica, Indiferente o En Desacuerdo en función de las siete dimensiones estudiadas, a saber:
 - Recompensa y beneficios
 - Desarrollo de personal
 - Liderazgo
 - Comunicación
 - Cambio organizacional
 - Conciencia organizacional
 - Seguridad

- Se observa una diferencia significativa con las respuestas del personal de El Hatillo en relación a las otras dos empresas, probablemente ocasionado porque la mayoría de los empleados se encuentran en esta sede.

- De las siete dimensiones encuestadas presentan mayores debilidades la dimensión Comunicación, seguida de Conciencia Organizacional, y Cambio Organizacional, estas dos últimas también referidas al aspecto comunicacional.

4.2 Recomendaciones

Luego de realizar el análisis de la data obtenida, a través del instrumento aplicado a la muestra seleccionada para el estudio en cuestión, en la presentación realizada al cliente se le sugirieron algunos planteamientos que generarán una oportunidad de mejora en ciertos aspectos de las dimensiones tratadas.

- Se requiere mejorar el sistema de comunicación e información a todos los niveles de la organización. Para lograr este objetivo, se sugiere la colocación de carteleras informativas exclusivas para el uso de los trabajadores, ubicada en un lugar de uso común y con información que sea de interés para los mismos. De igual manera, se sugiere la elaboración de un boletín que permita reforzar los canales de comunicación. Y por último, la realización de reuniones mensuales para comunicar asuntos de interés y que deben ser transmitidos de forma personal.
- Se hace necesario reforzar el nivel de confianza existente entre supervisores y supervisados. Se sugiere la realización de un taller que permita reforzar los temas de comunicación y de trabajo en equipo, y sirva para el acercamiento e integración de los trabajadores de las diferentes empresas, ya que las mismas se encuentran ubicadas en diferentes zonas geográficas.

- Es necesario generar un clima de participación que permita que el personal en cada nivel de la organización emita sus opiniones y sugerencias para lograr que los niveles de comunicación se amplíen. Se sugiere el uso de buzón de sugerencias y comentarios para los empleados y que sean leídos por la Junta Directiva, así como la designación formal de una persona que sea responsable por el manejo del recurso humano, en relación a ausencias, permisos, reposos, manejos de conflictos, reclutamiento de personal, etc.
- Se requiere precisar y comunicar los objetivos y metas futuros de la empresa con el fin de orientar los esfuerzos en una misma dirección. Se sugiere que el Grupo Directivo realice comunicaciones periódicas (semanales, quincenales o mensuales) dirigidas a los trabajadores, reforzando el cumplimiento de los objetivos y contemplando otros aspectos que son importantes conocer entre el grupo. Dichas comunicaciones deberán tener características formales tales como: por escrito, hojas membreadas, firmadas por alguna autoridad legítima, a los fines de diferenciarlas de otras que se generan en fuentes informales, logrando así que sean recibidas por los trabajadores con la seriedad que ellas merecen.
- Se plantea la necesidad de realizar la detección del entrenamiento y desarrollo de personal para mantener la actualización de los empleados y generar nuevos aprendizajes en relación a técnicas y herramientas de trabajo. Se propone la realización de talleres sobre diferentes áreas tales como: comunicación, grupos de trabajo, integración, etc.
- La dimensión referida a la Seguridad de los empleados requiere atención ya que dependiendo de la naturaleza del cargo, los empleados pueden estar más expuestos a sufrir algún tipo de accidente o lesión. Se sugiere que se elabore un

tríptico que sea entregado a los empleados y que contenga información en relación a las medidas de seguridad que deben tener en el desempeño de sus labores. También se propone elaborar las políticas que deben regir en caso de accidentes, tomando en cuenta la Seguridad Social. Se menciona la realización de Jornadas de vacunación para los empleados en los cuales la empresa cubrir el costo.

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO, A. (1992). **Aprender Jugando 1: dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría**. México: Editorial Limusa.

AGUADO, R. (2000). **Clima Organizacional: Un acercamiento a su identificación**. (On line). Disponible en : rjaguado@spin.com.mx.

ALVAREZ, G. (1992). “La percepción de la organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización”. **Revista interamericana de Psicología ocupacional**. Volumen 11, (1 y 2), 7 y 119. México.

AYESTERAN, S. (1996). **El grupo como construcción social**. España: Editorial Plural.

BECKHARD, R. (1969). **Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias**. Miami: Editorial Addison – Wesley.

BRUNET, L. (2002). **El clima de trabajo en las organizaciones**. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. Cuarta reimpresión.

BURKE, W. y ROBERTSON, P. (1992). **Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica**. Boston: Editores Handbook y Organización Psicológica.

CHIAVENATO, Idalberto. (1998). **Administración de Recursos Humanos**. (Segunda Edición) Colombia: Editora Atlas, S.A.

FRENCH W. y Bell, C. (1995). **Desarrollo Organizacional**. (Quinta Edición). México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

GIBSON, J y otros. (1992). **Organizaciones**. México: Mc Graw Hill.

GORDON, J. (1997). **Comportamiento Organizacional**. México: Editorial Prentice Hall.

GUIZAR, R. (1992). **Desarrollo Organizacional**. México: Editorial McGraw Hill.

GUISAR, R. (1999). **Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones**. México: Editorial Mc Graw Hill.

HELLRIEGEL D, Slocum J, Woodman R, (1998). **Comportamiento Organizacional**. International Thomson Editores. México.

HUNG, L. (1987). **Manual de Dinámicas de Grupos**. Caracas: Universidad Nacional Abierta.

KATZ, D. Y Kahn, R. (1977). **Psicología Social en las Organizaciones**. México: Editorial Trillas.

KERLINGER, F.(1988). **Investigación del Comportamiento**. Segunda Edición en español, México: Editorial McGraw-Hill.

KILMANN, R. (1989). **Corporate Transformation. Revitalizing organization for a competitive world**. San Francisco: Bass Publishers.

LOPERA, J. y Bernal M.(2002). **La culpa es de la vaca: anécdotas, parábolas, fábulas y reflexiones sobre el liderazgo**. Colombia: Editorial Intermedio.

MATURANA, H. (1989). **El árbol del Conocimiento**. Chile: Editorial Universitaria.

MATURANA, H. (1995). **Las Contribuciones de Humberto Maturana a las Ciencias de la Complejidad y la Psicología**. (On line). Disponible en: http://www.inteco.cl/articulos/005/doc_esp2.htm

MORELAND, R. (1987). “ **The formation of small groups**”. Londres: Editorial Hendrick.

NEWTON, M. y Raia, A. (1972). **Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos**. New York: McGraw-Hill.

OCCHIITWA, O.(2000) **A Study of the Organizational Climate of Hig and Low Adopter Elementary Schools in Saskatchewan.**(On line). Disponible en: www.ssta.sk/research/school_improvement/rp27.htm

PEÑA, G. y Pérez de Maza T.(2001). **Comunicación, organización y supervisión.** Caracas: Universidad Nacional Abierta.

PORRAS, J. y Robertson, P. (1992). **Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio.** (Segunda Edición) Boston: Editores Handbook y Organización Psicológica.

RAMÍREZ, T. (1999). **Cómo hacer un proyecto de investigación.** Caracas: Editorial Panapo.

ROBBINS S (1999). **Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones.** México: Editorial Prentice Hall.

SCHEIN, E.(1982). **Psicología de la Organización.** México: Editorial Prentice Hall.

TORO, F (1992). Diseño y Validación de un Instrumento para la Evaluación del Clima Organizacional. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.** Vol:11, Nos. 1 y 2 (Págs. 151 – 16). Caracas.

ANEXO 1**Guia Contrato Psicológico**

1. ¿Cuál es la necesidad del cliente? ¿ Qué le llevó a solicitar sus servicios?

2.- ¿Cuál es el objetivo del Contrato?

3.- Expectativas del cliente

4.- Expectativas del consultor

5.- Rol y responsabilidades del cliente

6.- Rol y responsabilidades del consultor

7.- Compromiso inicial

ANEXO 2

PROPUESTA PARA EL CLIENTE

FOCUS CONSULTING GROUP

Focus Consulting Group es un grupo interdisciplinario de consultores, integrado por catorce profesionales de diferentes áreas, pertenecientes a la Especialización en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, quienes orientados por un Jefe Consultor, ofrecen soluciones organizacionales efectivas, a través de la aplicación de conocimientos, experiencias y experticia que contribuyen a que los individuos, equipos y organizaciones públicas o privadas funcionen mejor.

Focus Consulting Group se apoya en una red de consultores de la firma, en la que cada proyecto es responsabilidad de dos líderes.

MISIÓN

Identificar problemas e intervenir procesos organizacionales, mediante actividades estructuradas que ayuden a individuos y a grupos a ser más eficientes.

PROYECTO

Grupo Veterinario Egoavil Sardiñas

RESPONSABLES

Mónica Vargas: Licenciada en Relaciones Industriales con especialización en Gerencia de Recursos Humanos y en Desarrollo Organizacional

María Mireya Durán: Lic. en Educación con especialización en Psicología Cognitiva y en Desarrollo Organizacional.

CONTEXTO:

Nombre de la organización a intervenir: Grupo Veterinario Egoavil Sardiñas

www.mascotasana.com

Persona contacto: Dr. Luis Egoavil

N° de Total de Empleados: 39 personas

Ubicación geográfica: Caracas, D.C., Venezuela

OBJETIVO GENERAL

Revisión de la estructura organizacional actual con la finalidad de realizar propuesta de la misma con la finalidad de adecuarla para generar un funcionamiento adecuado entre las empresas pertenecientes al grupo, promoviendo la integración del equipo de trabajo y afianzando los valores corporativos. Al mismo tiempo, promover la participación de los involucrados para que identifiquen sus problemas, reconozcan sus potencialidades, propongan cambios y mejoren continuamente como individuos y como grupo.

ALCANCE

El estudio se realizará en dos de las cinco empresas que conforman el Grupo Veterinario Egoavil Sardiñas. Se seleccionaron las dos Clínicas Veterinarias, la primera de ellas ubicada en el Alto Hatillo, municipio El Hatillo; la segunda sede, en Las Mercedes ubicada en el municipio Baruta.

Las otras empresas que conforman el grupo son las siguientes:

VETLAB: empresa dedicada a la prestación de servicios de laboratorio, para uso del Grupo Médico Veterinario Mascota Sana y otras 120 Clínicas Veterinarias en Caracas y el interior.

INVERSIONES VETAMERICANA: empresa dedicada a la venta de equipos médicos veterinarios nuevos y usados.

VIP MASCOTAS: es un “pet shop”, que supe a los clientes de los implementos y medicinas necesarios para sus mascotas.

METODOLOGÍA

En un plazo de seis meses, se desarrollarán dos etapas fundamentales, que precederán el informe final:

I Etapa. Actividades de Diagnóstico:

Contacto inicial para determinar las necesidades del cliente y realización del contrato psicológico.

Presentación, discusión y aprobación de la propuesta.

Recopilación de información sobre antecedentes, visión, misión, estructura organizativa y funcional de la empresa, así como de las empresas que conforman el Grupo Veterinario.

Aplicación de cuestionarios al personal de las clínicas veterinarias para obtener mayor información.

Realización de entrevistas con el grupo médico y personal administrativo.

Procesamiento y análisis de resultados.

Ponderación de variables susceptibles de intervención.

II Etapa. Proceso de Intervención

1. El grupo consultor, conjuntamente con el cliente, planificarán y ejecutarán las actividades a corto plazo que permitan dar inicio a un programa de cambio.
2. La data obtenida de los instrumentos de medición aplicados durante el diagnóstico, así como la información complementaria proveniente de las experiencias individuales y grupales manifestadas en las actividades, permitirán presentar recomendaciones para planes futuros de acción alineados con el objetivo de esta consultoría y con los objetivos de la organización.

PRODUCTO FINAL

2. **Informe Diagnóstico:** con la presentación del mismo se detallarán los resultados obtenidos producto de la aplicación de los instrumentos y de las entrevistas realizadas, para determinar las variables objeto de intervención.
3. **Informe de Intervención:** se mostrarán los resultados de los planes de acción llevados a cabo en el corto plazo con base en la data obtenida de los instrumentos y de la información complementaria que las actividades ejecutadas permitieron obtener. De igual manera, se realizará la presentación de las recomendaciones para el diseño y ejecución de planes a mediano y a largo plazo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Contacto inicial	<input type="checkbox"/>					
Presentación, discusión y aprobación de la propuesta	<input type="checkbox"/>					
Recolección de información	<input type="checkbox"/>					
Elaboración de instrumentos		<input type="checkbox"/>				
Revisión y aplicación de instrumentos		<input type="checkbox"/>				
Procesamiento y ponderación de resultados		<input type="checkbox"/>				
Actividades de intervención			<input type="checkbox"/>			
Elaboración y entrega de Informe Final					<input type="checkbox"/>	

CONDICIONES GENERALES

- El enlace organizacional con la firma consultora será el Dr. Luis Egoavil, Director y Dueño del Grupo Veterinario.
- El apoyo y la buena disposición de los individuos involucrados en el proceso de la consultoría es fundamental, a fin de cumplir con las actividades acordadas en el tiempo establecido.
- Las actividades de diseño y desarrollo de productos, se realizarán en la sede de la firma consultora. Sin embargo, se necesitará la facilitación de espacios en las instalaciones del cliente para la realización de entrevistas, talleres, aplicación de cuestionarios, entre otros.
- En caso de requerir actividades especiales, los gastos que se originen por motivo de alquiler de salones, comidas, refrigerios y material de apoyo serán cubiertas por EL CLIENTE, así como aquellos gastos de traslado, alojamiento y manutención de los consultores, para eventos en el interior del país.
- Los consultores notificarán con antelación al Cliente, las reuniones y actividades a realizar, presentando un cronograma que será discutido por las partes involucradas.
- La suspensión de reuniones previamente acordadas, debe ser notificada al menos con dos horas de anticipación y si es una actividad de grupo, veinticuatro horas antes.
- La empresa consultora garantiza la estricta confidencialidad de la información recopilada y procesada.

INVERSION ESTIMADA

Los honorarios que corresponden por la realización de esta intervención son los siguientes:

- Ochenta mil bolívares (Bs. 80.000,00) por hora de consultoría, estimando ciento sesenta (160) horas de trabajo por consultor.
- Sesenta mil bolívares (Bs. 60.000, 00) por hora del diseño del instrumento, estimando diez (10) horas.
- Cincuenta mil (Bs. 50.000,00) por hora para el vaciado de la data o tabulación, seis (6) horas.
- Setenta mil (70.000) Bs. por diez horas correspondientes al diseño del módulo de apoyo a los participantes.
- Ochenta mil bolívares (80.000,00 Bs.) por hora, por cuarenta (40) horas para la elaboración y presentación del informe final.

Total Inversión estimada: Bs. 17.600.000,00.

ANEXO 3

Instrumento de medición de clima organizacional

El siguiente cuestionario pretende medir la percepción y satisfacción del trabajador del Grupo veterinario, en relación al clima organizacional de dicha empresa. Este cuestionario consta de dos secciones.

La sección **A** comprende los datos demográficos que se necesitan obtener para recopilar información sobre el perfil del encuestado. Es sumamente importante responder toda la información solicitada.

La sección **B** comprende de una variedad de afirmaciones sobre distintas situaciones en la que se encuentra el trabajador, luego en cada una habrán 4 respuestas. Por ejemplo:

0 = No aplica

1 = De Acuerdo

2 = Indiferente

3 = En Desacuerdo

1.	YO SIENTO QUE MI INTEGRACIÓN AL CONTEXTO SOCIAL Y ORGANIZACIONAL ES FÁCIL.	
----	--	--

Lea cada afirmación con cuidado y escriba en el cuadro de la derecha el número que describa de manera más precisa su situación y/o conducta en la empresa. Escriba sólo un número por cada afirmación. Por favor responda de la manera más sincera y honesta posible, contestando todas y cada una de las afirmaciones.

Gracias por su colaboración.

Sección A – Datos demográficos

Marque con una “X” en cada una de las siguientes:

SEXO Masculino ___ Femenino ___

ESTADO CIVIL Soltero(a) ___ Casado(a) ___ Divorciado(a) ___ Viudo(a) ___

EDAD Menor a 25 ___ Entre 26 y 35 ___ Entre 36 y 46 ___ Más de 46 ___

NIVEL EDUCATIVO Primaria ___ Bachillerato ___ Pregrado ___ Postgrado ___

Sección B – Cuestionario sobre clima organizacional en GVES

0 = No aplica

1 = De Acuerdo

2 = Indiferente

3 = En Desacuerdo

1.	En mi opinión, los trabajadores de esta empresa disfrutan de sueldos justos.	
2.	Yo disfruto de un sueldo justo	
3.	A mi parecer, las políticas de empresa compensación directa e indirecta benefician a todos por igual.	
4.	En mi opinión, los trabajadores de la organización y sus familiares, se benefician de una buena calidad de vida.	
5.	Yo obtengo reconocimiento por logros obtenidos en mi trabajo.	
6.	Yo recibo estímulo y reconocimiento cuando lo merezco.	
7.	En mi opinión, a los trabajadores les es importante hacer cada vez mejor las cosas.	
8.	A mi juicio, el trabajo en la organización es estimulante y retador.	
9.	La compañía me ofrece oportunidades para mi desarrollo.	
10.	A mi parecer, los trabajadores cuentan con estándares y procedimientos de calidad que facilitan su trabajo.	
11.	Me gusta participar en sus actividades formales e informales de la empresa.	
12.	Entiendo que a la hora de detectar las necesidades de adiestramiento, se consulta a los trabajadores.	
13.	El adiestramiento que recibo es útil para mejorar la eficiencia y efectividad en mi trabajo.	
14.	El adiestramiento que recibo está relacionado con las necesidades de mi trabajo.	
15.	En mi opinión, cuando se trabaja en equipo la gente demuestra habilidades para comunicarse y participar activamente.	
16.	A mi forma de ver, en la empresa los líderes dicen las cosas abiertamente a sus supervisados.	
17.	A mi juicio, en la empresa se celebran las pequeñas victorias y los logros importantes.	
18.	En esta compañía yo siento que los aportes e ideas son bienvenidos.	
19.	Cuando hay un problema mi Supervisor me da tiempo suficiente para que yo lo arregle por mí mismo.	
20.	Desde mi perspectiva, a la hora de buscar una solución se toma en cuenta la opinión	

	de todos.	
21.	Me parece que los líderes dan el ejemplo coherentemente de acuerdo con las normas de la empresa.	
22.	A mi juicio, los trabajadores dan el ejemplo actuando de acuerdo a las normas.	
23.	Entiendo que los líderes ejercen la autoridad con base en las políticas y normas de la empresa de manera justa y equitativa.	
24.	A mi modo de ver, las personas que trabajan aquí se tratan con educación y respeto.	
25.	Según mi opinión, las opiniones profesionales sobre asuntos del trabajo son tomadas en cuenta, sin importar su procedencia.	
26.	En esta empresa percibo que los líderes escuchan al trabajador a la hora de tomar una decisión.	
27.	Entiendo que los Supervisores dirigen y controlan efectivamente el trabajo de su unidad.	
28.	En esta empresa yo puedo constatar que los líderes hacen lo que predicán.	
29.	Aquí me dicen cuándo estoy haciendo bien o mal las cosas y se me explican el por qué.	
30.	Yo puedo constatar que en esta empresa el ambiente laboral facilita el intercambio espontáneo entre los trabajadores.	
31.	En mi opinión, las organizaciones de diferentes funciones se comunican regularmente entre sí.	
32.	Yo recibo regularmente la información organizacional necesaria.	
33.	Yo me comunico en esta empresa abiertamente con mis jefes y sin temor a represalias.	
34.	A mi entender, la información organizacional que se requiere es recibida a tiempo.	
35.	En mi opinión, cada unidad se ocupa proactivamente por suministrar información útil a otras unidades.	
36.	Puedo confiar en la información que se comunica oficialmente.	
37.	A mi parecer, los trabajadores sienten los cambios que la empresa efectúa.	
38.	Según mi opinión, los líderes involucran a los trabajadores en la definición de metas, solución de problemas y acciones para mejorar la productividad.	
39.	Yo siento que la empresa promueve el uso de nuevos métodos para hacer mejor el trabajo.	
40.	Yo siento que la creatividad y la innovación son apreciadas por la empresa.	
41.	La empresa toma en cuenta mi interés para los cambios que se están sucediendo.	
42.	Me interesan los cambios que en la empresa se van ejecutando.	
43.	Acepto los cambios que ocurren en la empresa.	

44.	Estoy dispuesto a colaborar ante los procesos de cambio.	
45.	A mi parecer, los empleados utilizan correctamente los símbolos corporativos en sus comunicaciones internas y externas.	
46.	En mi opinión, aquí se tiene conocimiento preciso de los símbolos de la empresa (el logotipo, slogan y colores propios), mediante los que se la identifica externamente.	
47.	Al igual que yo, todos los que trabajan aquí conocen la misión de la empresa.	
48.	Según mi modo de percibir, la compañía tiene políticas claras, que facilitan la integración corporativa y social del trabajador.	
49.	Yo se con precisión cual es mi aporte al logro de la misión de la empresa. Yo conozco cuál es la visión de la empresa.	
50.	Yo conozco la visión de la organización, la cual me permite saber hacia donde va la empresa.	
51.	Yo reconozco que en la empresa se actúa con responsabilidad, honestidad intelectual y disciplina.	
52.	Yo me siento parte de la gran familia de esta empresa.	
53.	A mi parecer, el trabajador observa el modelaje de su supervisor en materia de seguridad integral.	
54.	La empresa se ocupa en mantenerme informado sobre las normas y procedimientos de Seguridad y Protección Personal.	
55.	A mi juicio, la empresa promueve el desarrollo de competencias en el personal para prevenir incidentes, accidentes y pérdidas.	
56.	Yo se que a la hora de un incidente o accidente todos saben cómo reaccionar.	
57.	En mi opinión, los trabajadores conocen los procedimientos a ejecutar ante un evento que implique riesgo.	
58.	Yo tengo acceso a la información sobre normas y estándares referidos a la seguridad.	
59.	Yo cumpro con las normas de seguridad establecidas por la empresa.	
60.	Según mi opinión, la empresa y los trabajadores se sienten co-responsables por el cumplimiento de las normas, estándares y procedimientos referidos a seguridad y ambiente.	
61.	Entiendo que en esta compañía se hace mantenimiento regular a los equipos de prevención, protección y respuesta.	
62.	Los métodos de trabajo, las herramientas y equipos que requiero, están disponibles y operativos.	

