

**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
REPRESENTACIONES AMPCA C.A.**

**Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Desarrollo
Organizacional.**

POR:

YRAIMA PALACIOS C.I.: 15.820.100

Asesor: Ricardo Petit

Caracas, Junio de 2015

DEDICATORIA

A mi seres queridos, quiénes han sido un apoyo invaluable para todas las metas que me he propuesto alcanzar, sin su compañía y aliento no habría sido posible.

Los Amo.

AGRADECIMIENTO

Podría enumerar cantidad de personas que han contribuido a la realización de este proyecto personal, porque han sido muchas quiénes me han servido de inspiración y me han brindado aunque sea un pequeño aporte o idea para enriquecerlo; sin embargo para evitar el riesgo de dejar de mencionar a alguno, sólo quiero decirles: *“Ustedes saben quiénes son, este éxito es nuestro”*.

Gracias a todos.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
LISTA DE FIGURAS	vi
Introducción	8
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 Problema de Investigación	10
1.2 Justificación	12
1.3 Objetivos de la Investigación	13
1.3.1 Objetivo General	13
1.3.2. Objetivos Específicos	13
Capítulo II: Marco Organizacional	14
2.1. Historia de la Organización	14
2.2. Misión y Visión	14
2.3. Valores	15
2.4. Objetivos	15
2.5. Estructura	16
2.6. Estructuración organizacional de Representaciones Ampca según Henry Mintzberg. 17	
Capítulo III: Marco Teórico	19
3.1. Antecedentes de la Investigación	19
3.2. Bases Teóricas	20
Clima Organizacional	20
- Dimensiones del Clima Organizacional	20
- Modelos de Clima Organizacional	21
Sistema	21
Modelo de Sistema Abierto de Katz y Kahn	22
Junta de Equipo Gerencial de Diagnóstico	29
Junta de Diagnóstico de Grupo Familiar	30
Capítulo IV: Marco Metodológico	33
4.1. Tipo y Diseño de investigación	33

4.2. Población y Muestra	34
4.3. Instrumento de Recolección de Datos.....	35
4.4. Validez	35
4.5. Procedimiento	36
4.6 Operacionalización de Variables	37
4.6 Operacionalización de Variables (cont.).....	38
4.7 Cronograma.....	39
Capítulo V: Análisis de Resultados	40
Registro Sesión Individual: Entrevista a Presidente	41
Registro Sesión Individual: Entrevista a Gerente General.....	42
Registro Sesión Grupal	43
5.1 Análisis de contenido según la Teoría de Sistemas Abiertos.....	44
Insumos	44
Procesos	44
Administrativos.....	45
Tecnológicos.....	45
Humano Social.....	46
Producto	46
Retroalimentación	47
Entorno.....	47
5.2 Análisis de contenido según el Modelo de Clima Organizacional de Chan	47
Autonomía Individual	48
Grado de Estructura impuesta sobre la posición ocupada.....	48
Orientación hacia la recompensa	48
Consideración, entusiasmo (afecto) y apoyo	48
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....	49
REFERENCIAS.....	50
ANEXOS	51
Propuesta de Diagnóstico de Clima Organizacional.....	51
Sesión de Trabajo Grupal.....	59
Presentación: Diagnóstico de Clima Organizacional en AMPCA.....	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de Representaciones Ampca C.A.	16
Figura 2. Organización Empresarial – Estructura Simple. Parte fundamental: Ápice estratégico.	18
Figura 3. Tipos de Sistemas.	23
Figura 4. Sistema abierto: Transacción Organizacional	24
Figura 5. Sistema Socio-Técnico Abierto.	25
Figura 6. Iceberg Organizacional.....	26
Figura 7 Subsistemas del Modelo de Sistema Abierto.	27
Figura 8 Transacción Individuo - Empresa.....	28
Figura 9. Transacción Individuo – Empresa (Esquema Detallado).	29
Figura 10. Modelo de Sistema Abierto.	32

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
REPRESENTACIONES AMPCA C.A.

RESUMEN

Autora: Yraima Palacios

Asesor: Ricardo Petit

El presente estudio tiene como propósito realizar un diagnóstico de clima organizacional que permita identificar cuáles de sus dimensiones: autonomía individual, grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada, orientación hacia la recompensa, consideración – entusiasmo; requieren de especial atención en una intervención posterior a fin de mejorar la relación entre sus colaboradores y obtener un mejor desempeño. Para el desarrollo de esta investigación se realizó la revisión bibliográfica del marco corporativo de la organización y su historia para enmarcarlo dentro de la Teoría Organizacional de Minzbertg para luego, tomando en cuenta que toda organización siempre formará parte de un todo más general emplear los elementos de la Teoría Organizacional de Sistemas Abiertos para hacer una aproximación esquemática a la situación actual del sistema cliente, lo que permitirá priorizar acciones a futuro. Este estudio se enmarca en el tipo de investigación aplicada, en su modalidad evaluativa, en cuanto a su diseño; de acuerdo con la forma en cómo se obtuvieron los datos como descriptiva y en el momento en el que se realiza la recolección como transaccional. La población y la muestra estuvieron conformadas por los 11 trabajadores pertenecientes a la organización según la técnica muestreo intencional. Los datos fueron recogidos mediante la técnica de entrevistas individuales y grupales y los datos obtenidos se analizarán de forma cualitativa utilizando la técnica de categorización para el análisis de contenido. Los resultados permitirán generar acciones para atacar asuntos prioritarios a fin de mejorar el clima organizacional de la empresa.

Palabras clave: clima organizacional, teoría de sistemas abiertos, teoría de Minzbertg.

Introducción

Los últimos años en Venezuela han sido muy difíciles para todos, a nivel de economía, política y producción nacional ha habido enormes obstáculos para la empresa privada y sus trabajadores. Sin embargo, aun cuando el contexto legal y gubernamental complica muchísimo la subsistencia de las nuevas empresas, existen personas como los dueños de AMPCA: una empresa dedicada a la distribución de alimento y productos farmacéuticos para animales, que aún considera que este país merece que se invierta y se siga trabajando en él.

Estos directivos que tienen la filosofía de “hacer las cosas cada vez mejor” y conscientes de que la situación del país no es ajena a nadie, ya que así como ellos deben estar al día con todos los requerimientos que se establezcan a nivel gubernamental y garantizar a sus trabajadores los recursos necesarios para llevar una vida digna, su equipo humano constituido desde los inicios de la empresa se ha visto afectado en sus relaciones internas y desempeño.

Para situaciones similares a esta, empresas de consultoría como Hay Group Insight han realizado encuestas que demuestran que los trabajadores altamente comprometidos pueden mejorar el rendimiento empresarial hasta en un 30 por ciento, y recomiendan gestionar el Clima Organizacional en pro de identificar y potenciar no solamente el compromiso de los colaboradores, sino también la capacidad organizacional de brindar apoyo para el éxito a los empleados. Es decir, Haygroup propone poner atención al clima organizacional, ya que esto puede incrementar no sólo el compromiso organizacional de los trabajadores sino su desempeño.

En este sentido, los directivos de AMPCA no dudan de la fidelidad de sus trabajadores puesto que en promedio tienen una antigüedad en la organización de 5 años, sin embargo están dispuestos a solicitar el apoyo de DO Consultores para obtener mejores resultados y mejorar las relaciones de sus trabajadores entre ellos y con sus clientes.

El presente estudio está estructurado en cinco capítulos, a saber: Capítulo I denominado Planteamiento del Problema, el cual presenta además la justificación de la investigación y sus objetivos general y específicos.

En el segundo capítulo se expone el Marco Organizacional, el cual describe la conformación de la empresa hasta la actualidad y su funcionamiento en líneas generales.

En el tercer capítulo, se trata el Marco Metodológico, el cual está conformado por el diseño de investigación, población y muestra, instrumento de recolección de datos y validez.

En el cuarto capítulo se encuentra el análisis de los resultados y la discusión de los mismos.

El quinto capítulo refleja las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Problema de Investigación

Representaciones Ampca C.A. es una empresa familiar, venezolana, líder en venta y distribución de alimento de animales así como productos farmacéuticos dirigidos a ese sector. La empresa se encuentra compuesta por 11 (once) personas, los cuales se están distribuidas en cuatro departamentos principales, estos son: presidencia, administración, farmacia y despacho. Al analizar muy por encima la situación en las diferentes áreas de la empresa, desde el punto de vista de su recurso humano, se pueden visualizar diversas situaciones que deben ser observadas con más detenimiento.

La farmacia y el área de despacho, son netamente de atención al cliente, por lo que el primer contacto que realizan dichos clientes al solicitar un servicio es precisamente con los empleados de estas áreas. En principio se la directiva ha observado conductas apáticas en el servicio de atención al cliente y se ha visto obligada a intervenir en situaciones de conflicto y poca comunicación entre sus trabajadores y en presencia de clientes, para asegurar el flujo de los procedimientos. Por otro lado, también se evidencia incumplimiento frecuente del horario laboral tanto en la entrada como en la hora de almuerzo, esto afecta gravemente el servicio ya que se conoce que existen turnos establecidos para no descuidar el área de despacho en horas del mediodía.

Basándose en lo anteriormente expuesto, se presume que existen algunos factores que están impactando el clima organizacional en la empresa, lo cuál pareciera que está afectando a estas dos áreas de servicio principalmente y en consecuencia impactando en forma relevante la atención al cliente.

En este sentido, diversos autores han afirmado que el clima organizacional tiene relación con la satisfacción laboral, con la productividad así como con el compromiso con la organización, por ejemplo sobre las relaciones del clima y la conducta de liderazgo (Schein, 1985), la satisfacción y el compromiso con la

organización (Mathieu, 1991; Mathieu y Zajac, 1990), la satisfacción, el absentismo y la rotación de personal (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974). El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presenta en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo (Goncalves, 1999). La importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales (Schneider y Hall, citados por Goncalves, 1999).

García y Sánchez (2008), concuerdan con esta idea y además afirman que el desempeño de un empleado se basa no sólo en factores objetivos de la organización, sino también en sus percepciones subjetivas del clima en que trabaja.

Tomando en cuenta lo antes expuesto sería interesante preguntarnos ¿cuál es la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional de AMPCA? Así como, ¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores de aquellos factores que conforman el clima organizacional: autonomía individual, grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada, orientación hacia la recompensa, consideración – entusiasmo? Para dar respuesta a estas interrogantes y con la intención de ahondar en este tema, se aplicará a toda la población de la empresa una entrevista de preguntas abiertas y tomando como base el Modelo de Sistema Abierto.

1.2 Justificación

El Clima Organizacional es el elemento fundamental en la comprensión de los procesos internos que se presentan en las relaciones interpersonales de los individuos que conforman la organización. A su vez determina acciones específicas de cambio en la medida que se logren alterar tales procesos (Méndez, 1982).

El Clima Organizacional le brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano. En la actualidad este fenómeno se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa (Segredo y Perez, 2007).

López et al (1999) realizaron un estudio cuyo propósito fue conocer el clima laboral de los profesionales que trabajan en los establecimientos de atención primaria (ambulatorios) de la región de Murcia (Colombia) y analizar su evolución transcurrido un año de su creación. Los resultados reflejaron que la valoración global del ambiente de trabajo entre los profesionales, transcurrido un año desde la creación de estos establecimientos es muy elevada, con expectativas favorables. La tendencia global es hacia un deterioro del clima organizacional lo que permite deducir que en el ambiente de trabajo los recursos humanos y algunos elementos organizacionales (motivación y participación) son variables que inciden en la calidad de los servicios y en el cumplimiento de los objetivos propuestos (Menárquez y Saturno, 1999).

Sulbarán (2002), señala que el ambiente conceptual que genera o crea la gerencia, está dirigido a estimular una actitud o estructura mental positiva que tenga, a la vez, un efecto saludable en el deseo del individuo de participar en el cambio y la innovación organizacional. Tal ambiente tendrá, además, que ver con la creación de una estructura mental que permitirá a la persona entender por qué es ventajoso ofrecer sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización, capacitándole al mismo tiempo, para el logro de sus metas personales. En fin, una de las principales funciones de la gerencia es, pues, la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico

como mental, que induzca a la gente a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y obtener los objetivos planteados. Sin este ambiente físico-conceptual apropiado, los esfuerzos de los participantes pueden resultar ineficaces o, peor aún, nulos o inexistentes.

La directiva de Representaciones Ampca, está muy consciente de esto, y es por ello que tiene un profundo interés en conocer cómo el estado actual del clima en su organización así como cuáles son los factores que pudieran estar afectándola. En consecuencia el desarrollo de esta investigación es importante para esta organización ya que le va a permitir entender cómo la están percibiendo sus trabajadores, y que cambios pudiera realizar para mejorarlo a través de la propuesta de intervención que se realice posteriormente, basándose en el diagnóstico inicial.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Diagnosticar el estado actual del clima organizacional, según los trabajadores de Representaciones AMPCA C.A.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir el funcionamiento interno y en relación a su entorno de actualmente en Representaciones AMPCA, C.A.
- Describir el estado actual de las dimensiones: autonomía individual, grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada, orientación hacia la recompensa, consideración – entusiasmo; que conforman el clima organizacional de AMPCA.
- Identificar las dimensiones del clima organizacional de AMPCA que pudieran estar siendo afectadas.

Capítulo II: Marco Organizacional

2.1. Historia de la Organización

Representaciones Ampca C.A. fue constituida en el año 1997, con la idea de importar avena y alfalfa de Chile, sin embargo solo estuvo operativa por 2 años, ya que el dueño en ese momento no pudo seguir atendiendo el negocio. Pasado un tiempo, la empresa fue comprada por su actual dueño, en el año 2002, comenzando operaciones en un pequeño local ubicado en Los Cortijos. Los dos primeros años el negocio fue manejado solo por su dueño, para ese momento solo se dedicaba a la distribución de alimento para caballos (avena y alfalfa) tal para lo cual fue concebida en un comienzo.

Con la idea de aumentar la cartera de clientes y de crecer en el mercado, empezó a comercializar productos nacionales (alimento balanceado de animales) con la idea de diversificarse. Pasado un tiempo con la intención de seguir creciendo empezó a vender pacas de pasto, materia prima para producir alimento para animales, para este momento el dueño consideró contratar personal, ya que la demanda de sus productos comenzaba a ser alta así como la cantidad de clientes.

Para el año 2007, empieza la línea de farmacia y productos veterinarios, ya para este período contaba con 5 empleados, esta nueva inversión exigió que el negocio fuera mudado a un sitio más amplio y estratégico; es entonces cuando se instalan en el Hipódromo de la Rinconada. En la actualidad el equipo está compuesto por 11 personas, tienen más de 3 galpones que funcionan como almacenes y distribuyen a gran parte del territorio nacional.

2.2. Misión y Visión

Representaciones Ampca C.A. no tiene definidas formalmente ni su visión ni su misión, debido a que a pesar de que esta información la maneja el presidente de la

compañía, no lo ha formalizado, no está por escrito y tampoco lo ha compartido con el resto del equipo. Aunque el dueño conoce la importancia de tener una visión y una misión definida, en el tiempo que tiene operando la empresa no le ha dado la prioridad requerida y se ha dedicado a mejorar la productividad directamente interviniendo la operación, sin pensar en establecer un plan estratégico.

2.3. Valores

Representaciones Ampca C.A. de igual forma que ocurre con la visión y la misión, no tiene establecido un sistema de valores estructurado que le sirva de guía a los trabajadores al momento de comportarse y que a su vez contribuya en la identificación con la empresa. El presidente de la compañía cada vez que le es posible trata de inculcar entre sus trabajadores valores sencillos como la responsabilidad, la puntualidad, el respeto, la colaboración entre el equipo y el buen trato hacia el cliente, sin embargo es algo que ocurre cuando se presenta un inconveniente o algún problema, que fuerza a que se presente la situación en la que el presidente se vea en la obligación de recordar al equipo el significado de estas palabras.

El presidente de Representaciones Ampca indica que percibe que existe una escasez de valores en la empresa, que puede estar impactando en la conducta de varios de los trabajadores, por lo que reconoce la importancia de formalizar este tema, para posteriormente divulgarlo e internalizarlos.

2.4. Objetivos

En los primeros años, cuando Representaciones Ampca crecía, la presidencia se planteaba anualmente objetivos de corto y mediano plazo, relacionados con la expansión del negocio, la diversificación y el aumento de la cartera de clientes. Sin embargo hoy en día, el dueño de la empresa explica que por la situación del país y los problemas en el otorgamiento de las divisas se le hace muy complicado establecer

objetivos y metas a mediano y largo plazo, por lo que decidió trabajar el día a día de acuerdo a como se esté moviendo el mercado, de esta manera considera que la empresa va a correr menos riesgo desde el punto de vista financiero. Por lo tanto no existe una planificación estratégica definida que ayude a comprender hacia donde quiere ir la empresa, por lo menos en un largo plazo.

2.5. Estructura

La estructura de Representaciones Ampca C.A., está establecida de la siguiente manera:

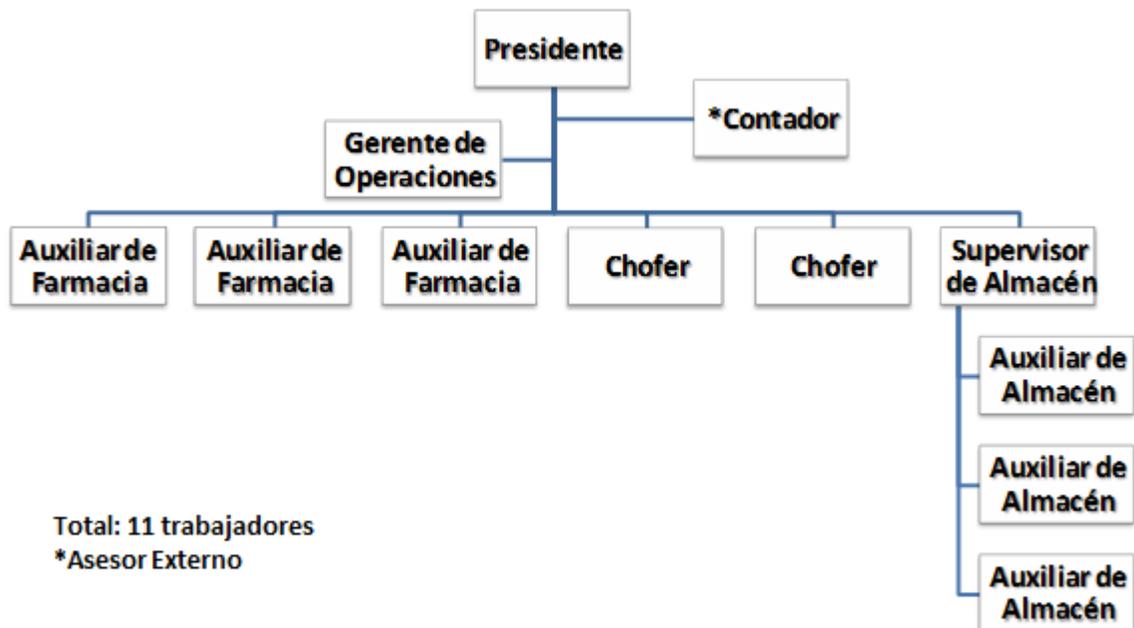


Figura 1 Organigrama de Representaciones Ampca C.A.

Fuente: Elaboración propia.

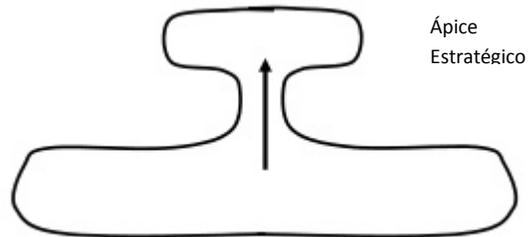
2.6. Estructuración organizacional de Representaciones Ampca según Henry Mintzberg

Tomando en cuenta lo que explica (Mintzberg, 1984), sobre la estructura de las organizaciones, se puede decir que Representaciones Ampca C.A es una organización empresarial o estructura simple, lo que quiere decir que es sencilla y parecida a una gran unidad que consiste en unos gerentes ejecutivos que dominan y un grupo de operarios que hacen el trabajo básico. Representaciones Ampca C.A. es dirigido directamente por su dueño, quien cuenta con un equipo que lleva a cabo la operación.

De acuerdo con lo que indica (Mintzberg, 1984), este tipo de empresa es:

- **Parte Fundamental:** Ápice estratégico.
- **Mecanismo de coordinación:** Supervisión directa.
- **Parámetros de diseño:**
 - Especialización del puesto: Poca.
 - Preparación y adoctrinamiento: Poca.
 - Formalización del comportamiento: Poca.
 - Agrupación: Funcional.
 - Tamaño de las unidades: Amplia.
 - Sistema de planificación y control: Poco.
 - Dispositivos de enlace: Poco.
 - Descentralización: Centralización.
- **Factores de Contingencia:**
 - Tamaño: Pequeña.
 - Edad: Joven.
 - Sistema técnico: Poco sofisticado.
 - Entorno: Sencillo y dinámico.
 - Poder: Fuerte por el director.

Representaciones Ampca C.A., es una empresa con una división vertical del trabajo, en la que el dueño se encarga de tomar las decisiones importantes, mientras coordina la ejecución de las actividades a través de la supervisión directa.



**Figura 2. Organización Empresarial – Estructura Simple. Parte fundamental:
Ápice estratégico.**

Fuente: Estructuración de las Organizaciones (Mintzberg, 1984)

Capítulo III: Marco Teórico

3.1. Antecedentes de la Investigación

Con la intención de soportar teóricamente el desarrollo de la presente investigación, se consultaron diversas publicaciones donde se ha estudiado el tema de Clima Organizacional, con la intención de que nos sirva de guía y de sustento teórico.

Entre las publicaciones revisadas se encontró un grupo de Trabajos Especiales de Grado, que se detallan a continuación:

Hernández Rodríguez, M.Y (2010) en su trabajo especial de grado, realizó una investigación a una muestra de 67 personas pertenecientes a una Empresa de Comunicaciones, cuyo objetivo principal era estudiar el clima organizacional de la empresa a partir de la percepción que tienen los miembros, con la finalidad de identificar debilidades y fortalezas de las dimensiones que lo integran. Para obtener la información utilizaron las técnicas relacionadas con el análisis documental y el cuestionario. Como resultados, obtuvieron que los factores menos influyentes en el clima organizacional son los relacionados con el área financiera (Compensación), por lo que las recomendaciones estuvieron dirigidas a reforzar aquellos factores como comunicación y motivación, que no tienen este tipo de influencia, para así poder elevar el clima organizacional.

Brito R., José A. (2001), realizó un trabajo de intervención diagnóstica, con el propósito de conocer el estado del Clima Organizacional de los trabajadores de una Compañía de Sistemas de Información, con la intención de dar a conocer al cliente las debilidades y fortalezas de la empresa para que puedan ser utilizadas en su beneficio. En esta investigación se utilizó el modelo de Desarrollo Organizacional de Kurt Lewin, que permite la comprensión del estado actual de la organización en sus diferentes fases como un sistema abierto. La técnica que utilizaron fue un cuestionario elaborado especialmente para la empresa en donde midieron las dimensiones de comunicación, estructura, ambiente de trabajo, motivación y satisfacción. En cuanto a los resultados, arrojó que en general el clima organizacional en la empresa es positivo, sin embargo hay aspectos que mejorar en lo que respecta a

la motivación, tales como, estado de las instalaciones de la empresa, reconocimiento verbal por parte de los supervisores, falta de cooperación entre equipos, falta de conocimiento de las normas y procedimientos, así como, sentido de pertenencia a la organización debilitado, por lo que las recomendaciones de esta investigación estuvieron orientadas a reforzar estos puntos.

3.2. Bases Teóricas

Clima Organizacional

A objeto de este estudio, se considera relevante revisar algunas definiciones de clima organizacional, (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Nuñez Partido, 2010) define el clima organizacional como un conjunto de atributos del ambiente de trabajo que son percibidos en cierto modo por sus miembros en una situación dada.

- Dimensiones del Clima Organizacional

Tomando en cuenta la clasificación de dimensiones del clima organizacional definida por (Chiang Vega et als, 2010) desde una perspectiva general, se utilizarán las cuatro dimensiones desarrolladas por Campbell y cols (1970) a partir de una recopilación de autores precedentes, dado su carácter amplio y sencillo para aplicar a la muestra seleccionada. En síntesis propone caracterizar el clima organizacional de la siguiente manera:

- a) Autonomía individual: libertad del individuo para ser su propio jefe y el poder que se reserva en la toma de decisiones y no tener que rendir cuentas constantemente a sus superiores.
- b) Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada: grado en que los superiores establecen y comunican los objetivos de cada puesto y los métodos usados para su consecución.
- c) Orientación hacia la recompensa: todos tienen en común la presencia del elemento recompensa que viene a caracterizar esta dimensión.
- d) Consideración, entusiasmo (afecto) y apoyo.

- *Modelos de Clima Organizacional*

Chan (1998) citado por (Chiang Vega, et als 2010) postuló tres clases de modelos:

- a) Modelos aditivos: estos asumen que las variables influyen de manera separada y acumulativamente en resultados.
- b) Modelos mediadores: se asume que existen ciertas variables contextuales que llegan a influir de manera indirecta, afectando a otras variables que sí están más relacionadas con los resultados. El clima más que actuar justo sobre comportamientos organizacionales, actúa sobre las variables que inciden directamente sobre estos comportamientos, funcionando como una especie de catalizador.
- c) Modelos interactivos: en este caso el clima no sólo influye sobre las variables que lo conforman, sino que éstas influyen también sobre él.

Tomando como punto de partida la afirmación de (Chiang Vega, et als 2010) acerca de que la conceptualización del modelo de sistemas abiertos desarrollada por Katz y Kahn (1966) revolucionó todo lo anteriormente conocido a nivel organizacional y permitió ver cada empresa en un modo más general y en un contexto más general y dinámico donde se desarrollan diversos comportamientos individuales y grupales, donde los individuos se ven afectados por un entorno psicológico, se considera importante para esta investigación revisar las premisas del modelo de sistemas abiertos en la organización para facilitar el estudios de clima organizacional.

Sistema

Un sistema, para Fagen, según (French & Bell, 1996) es un conjunto de objetos, junto con las relaciones entre los mismos y además las relaciones entre sus atributos. Por otro lado, Johnson, Kast y Rosenzweig (1963) consideran sistema como un todo complejo y organizado: una reunión o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo y unitario.

Es decir, sistema por definición es un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan. Son por lo tanto, inherentes al concepto de sistema: interdependencia entre las partes, interacción entre ellas y globalidad de la forma (Faria Mello, 2004).

Faria Mello, 2004, explica que todo sistema orgánico se compone de órganos que deben actuar en armonía para el desempeño de una función o finalidad. Las características de esta función y el papel de cada órgano componente, para la realización de la finalidad del sistema, determina el tipo, grado y complejidad de la interdependencia entre las partes y entre partes y el todo.

Según la Teoría General de Sistemas de Bertalanffy (1968), el análisis de las organizaciones vivas revela "lo general en lo particular" y muestra las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y sobrevivir en un ambiente típico. Los sistemas vivos sean individuos u organizaciones, son analizados como sistemas abiertos, que mantienen un continuo intercambio de materia, energía e información con el ambiente.

Modelo de Sistema Abierto de Katz y Kahn

Para entender o explicar el funcionamiento de las organizaciones, existen varios tipos de sistemas que se pueden utilizar como modelos:

Tipos de Sistemas	Aspectos Importantes como Modelo de Organización
Mecánico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desgaste en los puntos de contacto entre las piezas o de enlace ente las partes . 2. Necesidades de lubricación y reajuste de recuperación o sustitución de piezas.
Físico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de un campo de fuerza. 2. Situación de equilibrio estable o inestable. 3. Relaciones de causa-efecto.
Termodinamico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entropía: Pérdidas, disipación de energía.
Dialectivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modificaciones por proceso dialéctico: tesis X antítesis: síntesis. (actual X ideal: posible)
Cibernetico	<ol style="list-style-type: none"> 1. "lazos" de retroalimentación o retroinformación. 2. Proceso y mecanismo de retroinformación. 3. Mecanismo de control de acciones. 4. Corrección de desviaciones.
Abierto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abertura para el medio externo. 2. Influencia que recibe del medio. 3. Transacciones o intercambios con el medio.
Organico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interdependencia funcionalentre los órganos. 2. Principio de la homeóstasis, necesidad de reestablecer un nivel de equilibrio. 3. Tendencia al envejecimiento o muerte. 4. Autodirección. 5. Mecanismos regulares (glándulas, etc). 6. Creación de reservas (gordura). 7. Nivel mínimo y máximo de tensión y de estimulación. 8. Necesidades de supervivencia. 9. Concepto de salud orgánica.
Socio-Tecnico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Componentes tecnológicos y componentes humanos o sociales.
Complejo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interdependencia e interacción. 2. Causalidad múltiple. 3. Contingencia y cierto grado de interdeterminación.

Figura 3. Tipos de Sistemas.

Fuente: Desarrollo Organizacional – Enfoque Integral (Faria Mello, 2004).

Katz y Kahn (1970), indican que los aspectos fundamentales del modelo de sistema abierto, para explicar el funcionamiento de las organizaciones son los siguientes:

- a) Los tipos usuales de insumos del medio externo: demandas, presiones, oportunidades, restricciones, recursos (financieros, tecnológicos, humanos, materiales energéticos, informaciones).
- b) Las transformaciones, caracterizadas como procesos de administración o uso de los diversos necesarios a la empresa.
- c) Los resultados para el medio exterior: respuestas o resultados, productos, servicios, imágenes.
- d) La entropía, pérdidas, desgastes, fricciones y desperdicios que ocurren durante los procesos de uso o transferencia de los recursos.

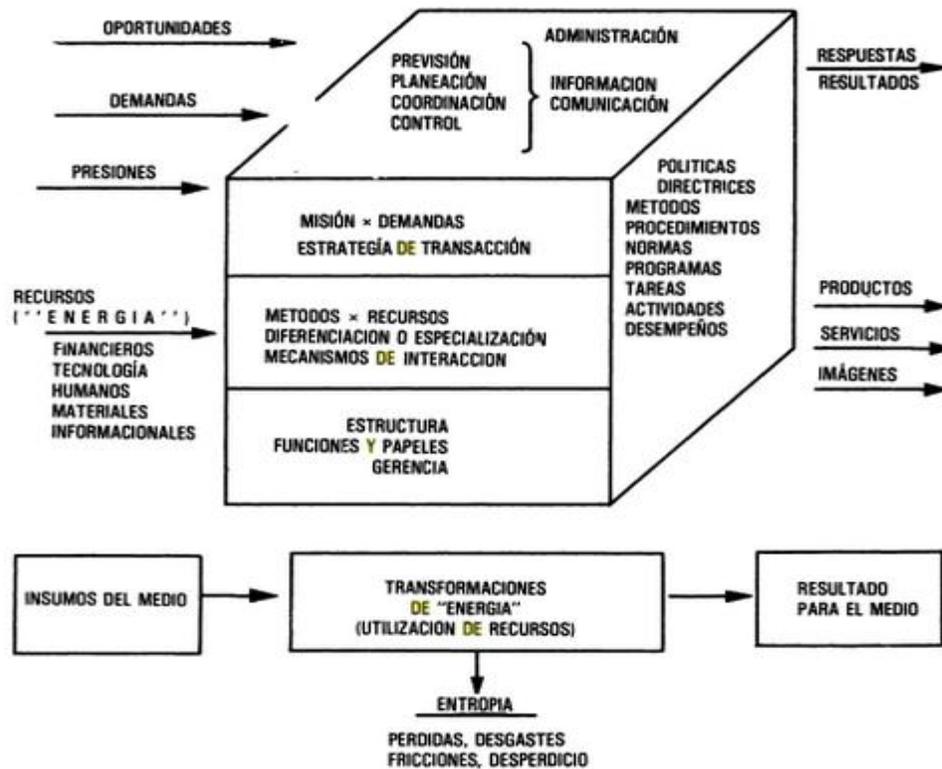


Figura 4. Sistema abierto: Transacción Organizacional
 Fuente: Desarrollo Organizacional – Enfoque Integral (Faria Mello, 2004).

La Teoría del Sistema Abierto le da énfasis a la relación íntima entre la estructura social y el medio que la apoya, porque sin insumos continuados la estructura se desmoronaría en breve. De aquí que se encuentre una base crítica para identificar sistemas sociales, a través de sus relaciones con las fuentes de energía para su manutención. El esfuerzo y motivación de los seres humanos constituyen la principal fuente de conservación de casi todas las estructuras sociales, y no solamente la función de conservación de aspectos que no son ni sociológicos ni económicos, sino también de variables socio-psicológicas, de comportamientos a nivel individual, de grupos y entre grupos. La función de procesamiento o transformación de insumos de producción, para que proporcione los resultados deseados, se ejerce también a través de actividades de personas organizadas con ese fin (Katz y Kahn, 1970).

La organización es una red de relaciones entre personas, la empresa vista o concebida como un conjunto de instalaciones, máquinas, equipos y procedimientos (Sistema Técnico) es nada más que una maqueta, solo las personas pueden infundirle vida, haciendo funcionar el sistema técnico. De esta combinación es de donde surge el concepto de sistema socio-técnico abierto (Faria Mello, 2004):

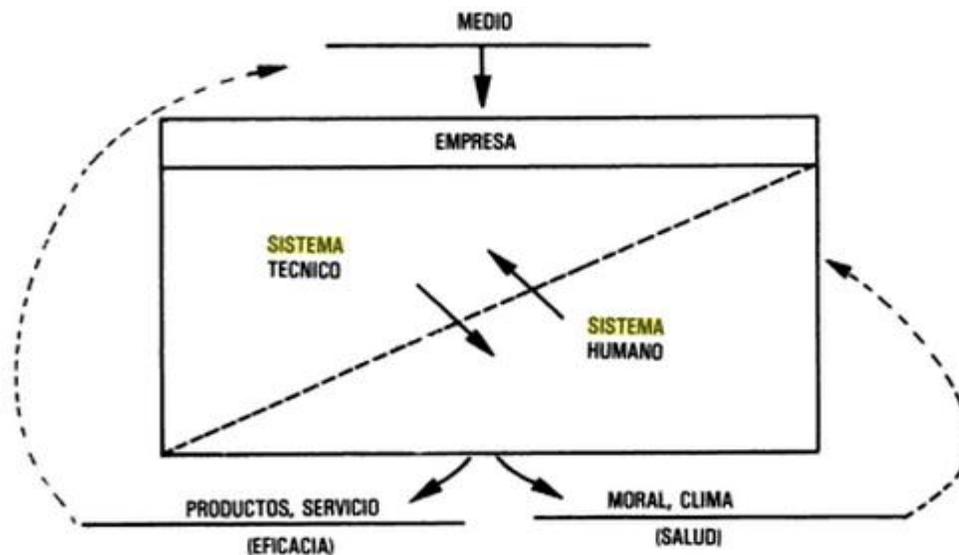


Figura 5. Sistema Socio-Técnico Abierto.

Fuente: Desarrollo Organizacional – Enfoque Integral (Faria Mello, 2004).

Los dos grandes subsistemas del Modelo de Sistema Abierto según Katz y Kahn (1970), son:

- **Técnico-Administrativo:** forma parte de los factores relacionados con las metas u objetivos, economía y finanzas, estructuras formales de la organización, procesos administrativos (previsión, planeación, organización, gerencia, coordinación, control), cargos, tareas, informaciones, políticas, normas y directrices.
- **Psico-Social o de Comportamiento Humano:** incluye dimensiones tales como necesidades, motivación, aspiraciones, valores, intereses, actitudes internas, percepciones, sentimientos y emociones, expectativas, relaciones personales, moral, clima, estilos personales, comunicación, organización informal, cultura (creencias, valores, normas informales).

Faria Mello (2004) ilustra estos subsistemas en un iceberg, que él llama Iceberg Organizacional, donde explica que la mayor parte del subsistema Técnico-Administrativo se constituye en la parte visible del iceberg, mientras que el subsistema Humano-Social sería la parte invisible.

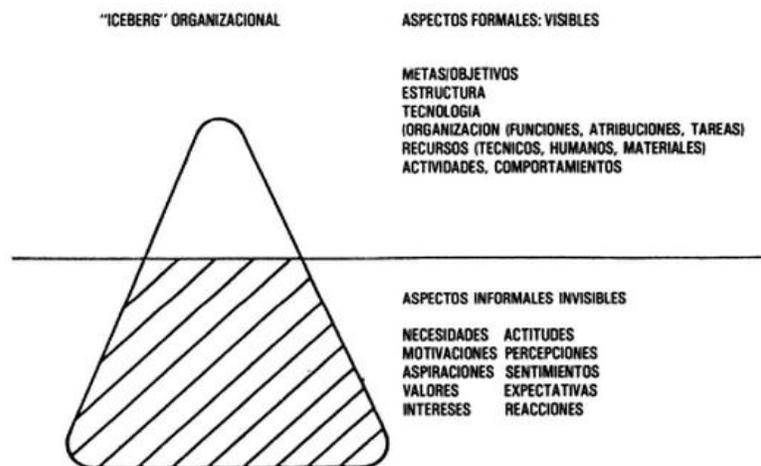


Figura 6. Iceberg Organizacional.

Fuente: Desarrollo Organizacional – Enfoque Integral (Faria Mello, 2004).

Faria Mello (2004) indican que los dos grandes subsistemas, Técnico-administrativo y Psicosocial, se caracterizan por las diferencias que tomen los diferentes aspectos que se consideren:

<i>ASPECTOS</i>	<i>SUBSISTEMA TÉCNICO ADMINISTRATIVO</i>	<i>SUBSISTEMA PSICOSOCIAL</i>
PREOCUPACION	EFICACIA	SALUD
META	OPTIMIZACIÓN DE RESULTADOS	VITALIDAD
BASE	TAREAS NORMAS	CLIMA; PROCESO DINÁMICO
ESTRUCTURA	FUNCIONES (DEBERES)	PAPELES (EXPECTATIVAS MUTUAS)
"CONTRATO"	LEGAL/FORMAL	PSICOLOGICO/INFORMAL
FACTORES	TECNICOS; ESTRUCTURALES	PSICOLOGICOS; SOCIALES
CIENCIAS	TECNOLOGICAS; ECONOMIA; ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS	PSICOLOGIA; SOCIOLOGIA; ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
VARIABLES	PRODUCTIVIDAD, RENTABILIDAD, HOMBRE/HORA, EFICIENCIA, GANANCIA, RENDIMIENTO, INVERSION, PÉRDIDAS, DEL MERCADO, PROCEDIMIENTOS, INFORMACIONES	CREENCIAS, VALORES, OPINIONES, MOTIVACION, MORAL, COMUNICACIÓN, LIDERAZGO, PODER, INFLUENCIA, CREATIVIDAD, RELACIONES HUMANAS, PROCESO DE DECISION, CONFLICTOS

Figura 7 Subsistemas del Modelo de Sistema Abierto.

Fuente: Desarrollo Organizacional – Enfoque Integral (Faria Mello, 2004).

De la transacción individuo – empresa y de la transacción sistema humano – sistema técnico, es que resultan y dependen los mismos bajo la forma de productos o servicios que se valoran según parámetros de producción y productividad, según conceptos de eficiencia y eficacia. Ventas, prestación de servicios, ganancias, recuperación de inversiones, flujo de ejecutivo, participación en el mercado,

satisfacción del público o del consumidor, es todo función de los factores de comportamiento, todo es función de la transacción de los empleados con la empresa en que trabajan (Faria Mello, 2004).

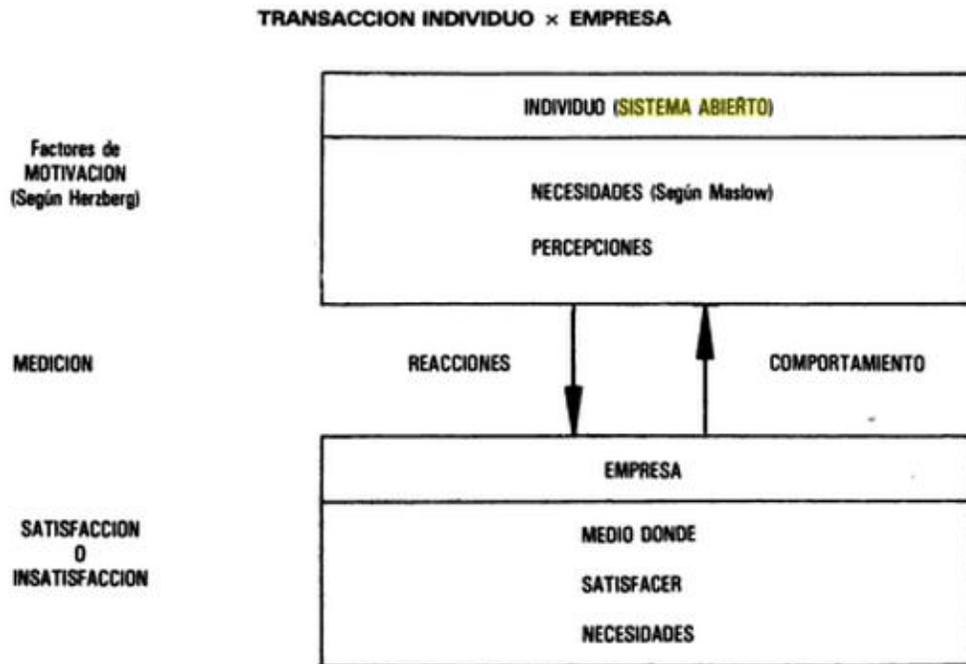


Figura 8 Transacción Individuo - Empresa.

Fuente: Desarrollo Organizacional – Enfoque Integral (Faria Mello, 2004).

El desempeño de cada individuo es el resultado de su comportamiento frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, sus tareas, actividades o inactividades, todo esto depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. La organización está colocada como el medio donde el individuo satisface o no sus necesidades, y es de esa satisfacción o insatisfacción de necesidades que dependerá su motivación en la tarea, su dedicación al trabajo, su productividad, eficiencia y eficacia (Faria Mello, 2004).

Faria Mello (2004) indica que el proceso de mediación o regulación implica percepciones, sentimientos, reacciones emocionales, relaciones, expectativas de satisfacción o insatisfacción de necesidades, que acaban por realizarse, como si

constituyesen un contrato normal o psicológico de trabajo, entre cada individuo y la empresa.

Para ver estas relaciones de forma más detallada, se presenta el siguiente esquema simplificado:

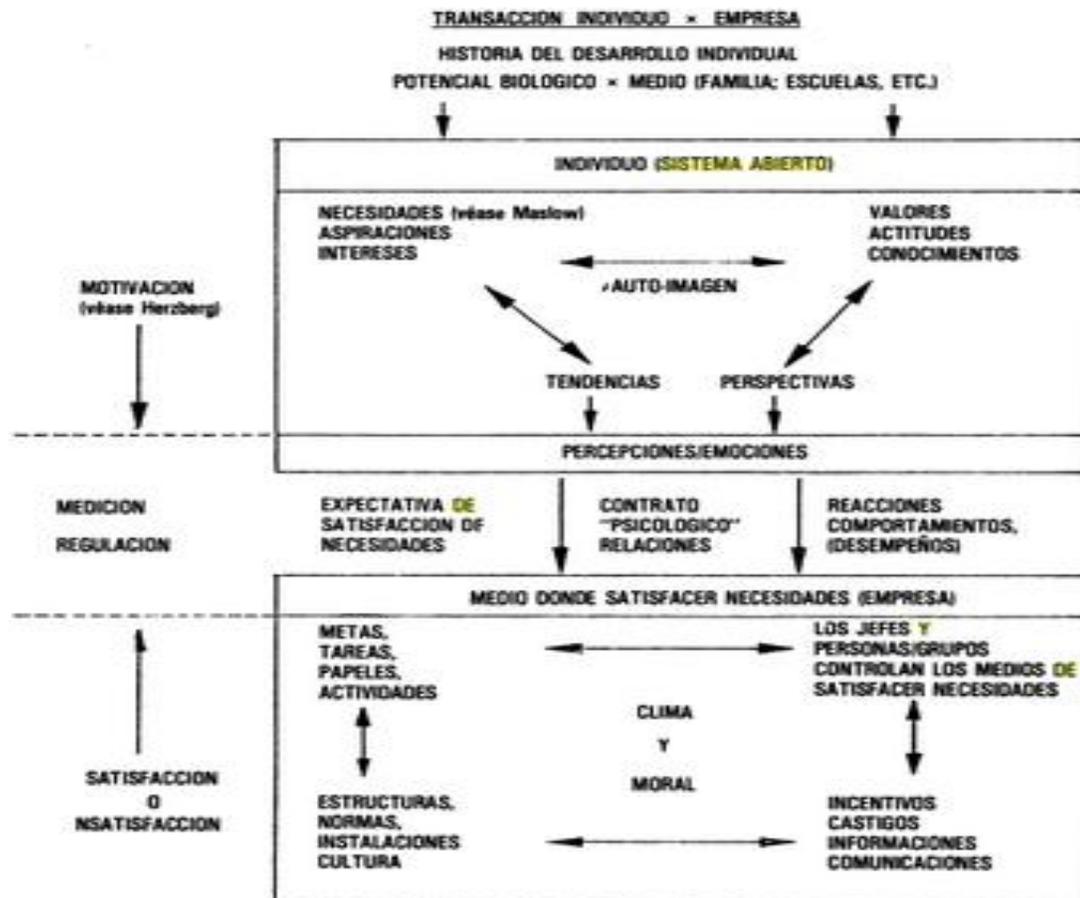


Figura 9. Transacción Individuo – Empresa (Esquema Detallado).
 Fuente: Desarrollo Organizacional – Enfoque Integral (Faria Mello, 2004).

Junta de Equipo Gerencial de Diagnóstico

Según (Fordyce & Weil, 1976), es una estrategia que permite evaluar periódicamente la efectividad de una organización y considerar la necesidad del cambio y la conforman:

- El Gerente General o su asistente principal
- Una tercera parte externa a la organización
- Un asistente o asistentes de staff con responsabilidad amplia en la organización, tal como el gerente de personal y el gerente administrativo comercial.

Las técnicas que suelen emplearse son: el sondeo, entrevistas, cuestionarios e instrumentos.

- Sondeo: es una especie de entrevista inestructurada que permite recopilar información acerca de los problemas, preocupaciones, necesidades y recursos de las personas de la organización

- Entrevistas: conversación donde generalmente una tercera parte descubre opiniones y sentimientos positivos y negativos acerca de una amplia variedad de temas para explorar maneras de que el grupo sea más efectivo. Esta información proporciona una base para elaborar la agenda de la junta y pueden realizarse de forma individual o grupal.

- Cuestionario: instrumento que suele aplicarse a clientes trabajadores, staff profesional, etc., para preguntarles lo que se requiere saber y recopila información rápidamente.

La finalidad de esta reunión de equipo es unir esfuerzos para abordar la complejidad de la organización y juntar información para sobre el estado de salud de la organización y posiblemente recomendar metas y estrategias generales para el cambio.

Junta de Diagnóstico de Grupo Familiar

(Fordyce & Weil, 1976)), define este tipo de junta como la reunión efectuada entre un gerente y su grupo inmediato de trabajo para efectuar una crítica general de su desempeño.

Las técnicas que suelen usarse para la recopilación de información son: discusión grupal (total ó subgrupal), la pecera, encuesta, collages ó dibujos.

- Subgrupos/Grupo Total: el grupo puede dividirse temporalmente de dos a seis personas para tratar asuntos individuales o de interés común para luego compartir el producto con el grupo total, la tercera consolida la información, suele usarse para levantar información acerca de la situación actual, para diseñar la agenda de la junta o cuando el grupo general no avanza.

- La Pecera: se organizan los participantes en dos círculos concéntricos, los del círculo interior (la pecera) toman el rol activo; el círculo exterior son los observadores, quienes deben escuchar y mostrarse inactivos.

- Encuesta: suelen hacerse preguntas de no tan planificadas como las de los cuestionarios; es rápida, interesante y simple.

- Collages: se utilizan materiales para realizar collages individualmente ó en subgrupos para luego compartir con el grupo total, suelen usarse para romper el hielo ó para abrir la agenda de la sesión.

- Dibujos: se realizan dibujos individualmente acerca de algún aspecto particular o de la organización, se colocan en las paredes y se comparten con el grupo total, suelen usarse para describir una situación actual, describir expectativas, formación de equipos ó para abrir agenda de la sesión.

A partir de la información recopilada podrían plantearse acciones futuras.

Para efectos de la presente investigación, se utilizarán instrumentos asociados a estas estrategias de diagnóstico en el desarrollo organizacional, partiendo del modelo de sistemas abiertos con énfasis particular en el subsistema psicosocial, para analizarlo de acuerdo a los resultados que arroje dicho diagnóstico, lo que conllevará a un estudio del Clima Organizacional, bajo el modelo desarrollado por Katz y Kahn (1970).

Esto quiere decir que, aún cuando se identificarán cada uno de los subsistemas (Administrativo, Tecnológico y Humano), el enfoque estará dirigido a la transacción individuo – empresa.

El esquema del modelo que se utilizará será el siguiente:



Figura 10. Modelo de Sistema Abierto.

Capítulo IV: Marco Metodológico

En este capítulo se presentan los procedimientos que darán respuestas a las interrogantes objeto de la investigación planteada. De esta manera se desarrollan aspectos relativos al tipo de estudio y a su diseño de investigación de acuerdo a los objetivos formulados; la población y muestra de estudio considerando el número de sujetos que la conforman y el proceso para su selección; las técnicas e instrumentos que se emplearon en la recolección de datos, así como, la forma de codificación de los mismos y su presentación, culminando con el análisis e interpretación de los resultados obtenidos con base en el modelo teórico utilizado.

4.1. Tipo y Diseño de investigación

Acorde al problema planteado y en función de los objetivos, el estudio realizado corresponde a una Investigación Aplicada, dada su intención de conllevar a la resolución de un problema, como lo indica Nagdi (2005) y con una modalidad de una Investigación Evaluativa ó Evaluación de Programas como la define Paz (2012) el cual se refiere a un proceso sistemático de recogida, análisis e interpretación de información válida y fiable para establecer juicios de mérito o valor a partir de unos criterios de calidad establecidos que conduzcan a una toma de decisiones para la mejora del programa, su acreditación y/ó rendición de cuentas a las personas implicadas. Es decir, que la investigación permitirá evaluar las necesidades de la realidad a la que se va a intervenir determinando el diseño del programa requerido.

Dadas las características de la investigación se concibe como un estudio de carácter descriptivo ya que se recolectó información acerca del estado actual de la situación planteada, precisar la naturaleza del problema tal como se evidencia en la realidad para posteriormente describir la situación actual de la empresa y el punto de partida para una futura intervención de consultoría organizacional (Ary, Jacobs y Razavich, 1992).

Por otro lado se considera diseño transaccional contemporáneo de campo en concordancia con Hurtado (2010) al referirse a estas investigaciones como aquellas

realizadas con el propósito de describir un evento que ocurre en el presente, recolectando los datos a partir de fuentes vivas en su ambiente natural, en su contexto habitual y sin afectarlo, permitiendo así captar una especie de “fotografía” de la situación de estudio. Este tipo de diseño suele utilizarse cuando no se cuentan con documentos o registros que permitan complementar la información. En este caso, se llevó a cabo una técnica grupal para la recolección de información directamente a los empleados de la organización y se utilizó un registro anecdótico para describir detalladamente la situación actual de la misma (Hurtado, 2010).

4.2. Población y Muestra

(Gabaldon, 1969) afirma, estadísticamente hablando, que por población se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan característica. Este concepto se complementa con la afirmación de Hanke y Reitsch (1997), donde indica que la población es el conjunto completo de individuos o elementos de interés.

En consecuencia, el estudio propuesto consideró como población a los trabajadores de la empresa Representaciones AMPCA.

En cuanto a la muestra, que no es más que una parte de la población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. Para (Balestrini A, 1995), La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población. Para (Hurtado de Barrera, 2010), consiste en las poblaciones pequeñas o finitas, indica que no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados.

(Ramírez, 2007), sugiere que es importante seleccionar una muestra con características muy similares a la población y que cuyo tamaño garantice la representatividad el resto de la población, es decir, mientras grande se la muestra, más representativa esta será.

De acuerdo con esta premisa, se decidió implementar un Muestreo Intencional, definido por Bautista (2004) como la selección de representantes del grupo de estudios de acuerdo a criterios preestablecidos para obtener información; a fin de utilizar la totalidad de la población tomando en cuenta que no es muy numerosa y para garantizar el menor margen de error en la generalización de los resultados.

4.3. Instrumento de Recolección de Datos

Hernández, Fernández y Baptista (1994) afirman que un instrumento de medición es aquel registro de datos observables que presentan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente. La información recogida fue registrada en un formato de registro anecdótico y comparada con unas entrevistas previamente realizadas bajo las mismas premisas, al dueño de la organización y a su gerente general.

A efectos de esta investigación, se utilizará la entrevista como técnica para la recolección de datos relevantes para realizar el diagnóstico de la situación actual, la Entrevista, según Bautista (2004) consiste en una conversación de dos o más personas en la cual uno es el entrevistador y el otro u otros son los entrevistados, se utilizan para recabar información en forma verbal a través de preguntas abiertas que propone el investigador o entrevistador y sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas. Y la Discusión de Grupo subtotal/ Total señalada como (Fordyce & Weil, 1976) como aquella donde se escuchan opiniones de los participantes acerca de un tema común para luego consolidar la información recopilada.

4.4. Validez

La validez de un instrumento es definida por (Ramírez, 2007), como la cualidad de medir lo que se pretende medir y en su construcción cada ítem está asociado a un rasgo relacionado con lo que se quiere investigar. Para el levantamiento de información en esta intervención organizacional, se utilizaron

algunas guías de observación orientadas a obtener el producto requerido por el sistema cliente basado en la teoría seleccionada relacionada con las mejores prácticas para elaborar un plan estratégico organizacional donde participen sus integrantes. Su validez fue confirmada, por dos jueces expertos en la materia, de acuerdo con la técnica definida por (Hurtado de Barrera, 2010) como la corroboración entre investigadores y jueces expertos de que cada ítem corresponde con los elementos que conceptualizan el evento.

4.5. Procedimiento

A los efectos de dar respuesta a las interrogantes planteadas en el presente estudio se aplicará la estrategia de Junta de Equipo Gerencial de Diagnóstico a través de unas entrevistas individuales al Presidente de la Organización y su Gerente General para identificar los distintos elementos del funcionamiento de la misma de acuerdo a las premisas de la teoría de sistemas abiertos para luego clasificar la información que se recopile de acuerdo a las dimensiones de clima organizacional seleccionadas. Posteriormente, con el resto del equipo se realizará una Junta de Diagnóstico de Grupo Familiar utilizando la técnica de discusión grupal sobre los mismos basamentos teóricos para comparar la información y así determinar las dimensiones del clima organizacional que pudiesen estar siendo afectadas actualmente.

Para ello, en ambas sesiones, se compartirá con los asistentes información teórica acerca del modelo de sistemas abiertos y se les pedirá que comenten de acuerdo a sus elementos constituyentes las características que requiere fortalecer actualmente la empresa para ser mucho más competitiva en el mercado y ofrecer un mejor ambiente laboral a sus trabajadores.

Finalmente, se realizará un análisis de contenido de la información recopilada categorizando la información según la teoría seleccionada para este estudio, con la finalidad de compartir resultados con el sistema cliente y validar su deseo de realizar acciones correctivas de ser necesarias.

4.6 Operacionalización de Variables

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Subdimensiones	Indicador	Instrumento	Item
Diagnosticar el estado actual del clima organizacional, según los trabajadores de Representaciones Ampca C.A.	Describir el funcionamiento interno y en relación a su entorno de actualmente en Representaciones AMPCA, C.A.	Teoría de Sistema Abiertos: las organizaciones son sistema abiertos, identificar las partes individuales y su interacción colectiva permite comprender su funcionamiento. (French, 1995).	Insumos: Constituidos por materia prima, información, recursos humanos y recursos económicos. (French, 1995).			Junta Equipo Gerencial: estrategia que permite evaluar periódicamente la efectividad de una organización y considerar la necesidad del cambio. Fordyce, (1976)	¿Cuáles considera que son los insumos básicos para el buen funcionamiento de la organización?
							Señale las dificultades o facilidades actuales para su obtención
			Procesos: A través de los cuales los insumos son transformados en productos finales que son ofrecidos al entorno. (French, 1995).	Administrativo: Constituido por las políticas, planes y metas, estructura organizacional, sistema de políticas de personal, sistema de evaluación de desempeño, sistema de compensación y reconocimiento, sistema de información gerencial, sistema de control, sistema contable, sistema de presupuesto, situación geográfica. (French, 1995).	Nómina Normas Inventario	Junta de Diagnóstico d Grupo Familiar: reunión efectuada entre un gerente y su grupo inmediato de trabajo para efectuar una crítica general de su desempeño. Fordyce, (1976)	¿Cuáles son los procesos administrativos que deben realizarse de manera rutinaria para el buen funcionamiento de la organización?
							¿Cuáles requieren mejoras
							¿Con que recursos tecnológicos se requiere contar para el buen funcionamiento de la organización?
							¿De cuales carece la organización?
Tecnológico: Entre los que se encuentran equipos y maquinaria, información técnica, sistemas de mantenimiento, desarrollo y dominio tecnológico. (French, 1995).	Comunicación Alcance Velocidad			¿Qué actitudes del personal denotan sentimientos negativos ó positivos frente a la dinámica de la organización?			
Humano-Social: Experiencia, habilidades, expectativas, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, pertenencia hacia la empresa. (French, 1995).	Compromiso Asistencia Puntualidad Motivación Satisfacción Comunicación						

4.6 Operacionalización de Variables (cont.)

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Subdimensiones	Indicador	Instrumento	Item
Diagnosticar el estado actual del clima organizacional, según los trabajadores de Representaciones Ampca C.A.	Describir el funcionamiento interno y en relación a su entorno de actualmente en Representaciones AMPCA, C.A.	Teoría de Sistema Abiertos: las organizaciones son sistema abiertos, identificar las partes individuales y su interacción colectiva permite comprender su funcionamiento. (French, 1995).	Productos: Representados a través de los bienes y servicios, calidad de vida de la gente. (French, 1995).		Servicio prestado	Junta Equipo Gerencial: estrategia que permite evaluar periódicamente la efectividad de una organización y considerar la necesidad del cambio. Fordyce, (1976) Junta de Diagnóstico de Grupo Familiar: reunión efectuada entre un gerente y su grupo inmediato de trabajo para efectuar una crítica general de su desempeño.	¿Cuál o cuáles son productos o servicios que se estiman ofrecer en la organización actualmente y a futuro?
			Entorno: Como clientes, proveedores, competencia, organismos oficiales, comunidad, gremios, entre otros. (French, 1995).		Legislaciones Salud Seguridad		¿Cómo les afecta el entorno el que se encuentra inmersa la organización?
			Retroalimentación. Obtenida a través de encuestas, entrevistas e indicadores.(French, 1995).		Comentarios Propinas Fidelidad Confianza		¿Qué respuesta se obtiene de proveedores y clientes del servicio que se presta en la organización?
	Describir el estado actual de las dimensiones: autonomía individual, grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada, orientación hacia la recompensa, consideración –entusiasmo; que conforman el clima organizacional de AMPCA.	Clima Organizacional: conjunto de atributos del ambiente de trabajo que son percibidos en cierto modo por sus miembros en una situación dada y que, de acuerdo con el modelo interactivo, el clima no sólo influye sobre las variables que lo conforman, sino que éstas influyen también sobre él. Chiang (2010).	Autonomía individual: libertad del individuo para ser su propio jefe y el poder que se reserva en la toma de decisiones y no tener que rendir cuentas constantemente a sus superiores. Chiang (2010).		Toma de decisiones Rendición de cuentas	Análisis de Contenido	
			Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada: grado en que los superiores establecen y comunican los objetivos de cada puesto y los métodos usados para su consecución. Chiang (2010).	Estructura Organizacional Plan Estratégico Normativa Comunicación			
			Orientación hacia la recompensa: todos tienen en común la presencia del elemento recompensa que viene a caracterizar esta dimensión. Chiang (2010).	Incentivos monetarios y no monetarios			
			Consideración, entusiasmo (afecto) y apoyo. Chiang (2010).	Reconocimiento			
	Identificar las dimensiones del clima organizacional de AMPCA que pudieran estar siendo afectadas.						

4.7 Cronograma

Cronograma de Consultoría Organizacional. Fase I

Fecha de Elaboración: 21/10/2014

Actividades	Descripción	Recursos		Fecha	
Entrevistas a personal gerencial	1er acercamiento para identificar en, líneas generales, la necesidad el cliente	Humanos	Presidente	13/09/2014	
			Gerente General		
			Consultoras		
		Materiales	Block de Notas Lapices		
		Físicos	Sala de Reuniones		
Financieros	Ninguno				
Levantamiento de información elaboración de Propuesta de Diagnóstico para evaluación del cliente	Se entrega propuesta de consultoría para diagnóstica escrita para revisión de aprobación del cliente	Humanos	Presidente	13/10/2014	
			Consultoras		
		Materiales	Propuesta Escrita		
		Físicos	Ninguno		
		Financieros	Ninguno		
Sesión de trabajo para aplicación de instrumentos y levantamiento de información con personal administrativo y operativo	Se realizará la Dinámica del "Trapo Azul" en base a un modelo organizacional sencillo y posteriormente se realizarán entrevistas cortas a c/u de los trabajadores para ampliar información	Humanos	Personal	30/10/2014	
			Consultoras		
		Materiales	Trapo Azul Spray Marcadores Hojas Blancas Tirro		
			Físicos		Galpón/Sillas
			Financieros		Ninguno
Encuestas de satisfacción al cliente	Se diseñarán encuestas cortas para recoger información acerca de la satisfacción al cliente	Humanos	Cientes seleccionados aleatoriamente	Semana de 04/11 al 07/11/2014	
			Consultoras		
			Materiales		Encuestas escritas
		Físicos	Ninguno		
		Financieros	Ninguno		
Tabulación y Análisis de Resultados	Se vaciará información obtenida en instrumentos y se realizarán conclusiones	Humanos	Consultoras	Semana del 10/11 al 14/11/2014	
		Materiales	De oficina		
		Físicos	Ninguno		
		Financieros	Ninguno		
Presentación de Resultados al cliente	Se compartirá informe acerca de los resultados obtenidos.	Humanos	Presidente	Semana del 16/11 al 21/11/2014	
			Consultoras		
		Materiales	Propuesta Escrita		
		Físicos	Ninguno		
		Financieros	Ninguno		

Capítulo V: Análisis de Resultados

A continuación se presenta discusión de resultados, sustentados en la revisión bibliográfica y en el análisis de los resultados obtenidos en la administración del instrumento, la interrelación de todos los aspectos mencionados permitirá describir la situación actual de la organización y señalar las variables prioritarias de atención.

De esta manera, la sesiones de trabajos individuales con la Junta Directiva y la sesión de trabajo grupal realizada posteriormente que contó, con la participación de los nueve trabajadores: el Presidente, la Gerente General, 3 personas de Atención al cliente, 1 chofer y 3 almacenistas; permitió recoger información relativa a la situación actual de la empresa basado en los elementos que conforman el Modelo de Sistemas Abiertos.

Luego de haber revisado los conceptos básicos del Modelo seleccionado, se procedió a mencionar de acuerdo a cada uno de los elementos que lo componen, las condiciones ideales con las que debería contar la empresa para funcionar óptimamente. Éste autoanálisis nos permitió identificar al mismo tiempo las necesidades que presenta la compañía y los focos que requieren atención por parte de los dueños y que pudiesen ser trabajo para sus consultores organizacionales.

A continuación el detalle:

Registro Sesión Individual: Entrevista a Presidente

Entorno				
Sector Valle - Coche, todo el personal operativo vive en la zona. No llega la cantidad de alimento requerida para cubrir los pedidos de los clientes, por lo que deben distribuirla para que todos reciban pero éstos no quedan satisfechos y dado que los trabajadores conocen la dinámica de la empresa se turnan para faltar al trabajo o llegar retrasados.				
Insumos	Procesos			Producto
	Administrativos	Tecnológicos	Humano Social	
11 trabajadores Grupo de empresas familiares SICAD I y II Montacargas Camiones Medicamentos y productos para el cuidado de animales	1 Presidencia 1 Administración (sin vacaciones desde hace más de un año) 3 Farmacia (cobro quincenal) Alimento (cobro semanal) 2 choferes, 4 caleteros *en las áreas operativas son capacitados directamente en el puesto de trabajo. No existe el Dpto. Recursos Humanos Incentivos no formales	Sistema XXX	Gerencia: además realiza personalmente la gestiones con entes gubernamentales Administración: 2 Personas Farmacia: 3 personas, se requiere conocimiento específico que se enseña en el área, 2 con antigüedad superior a 5 años y 1 de 1 año de antigüedad. 12 trabajadores con antigüedad entre 5-12 años, leales y comprometidos con el trabajo en períodos críticos. 3 trabajadores poseen nivel académico universitario. Los trabajadores del área operativa tienen parentesco familiar entre ellos. Son muy respetuosos con las figuras de autoridad, aunque hay confianza. No utilizan uniforme. Se comparan a nivel salarial con el trabajo del mercado de coche Choferes no hacen otra cosa, los caleteros incluso lavan los camiones	Atención al cliente deficiente, farmacia Riñas entre trabajadores dentro del horario y el espacio laboral Incumplimiento de horario e inasistencias en todas las áreas
Retroalimentación				
Clientes se han quejado de situaciones incómodas entre trabajadores y poca disposición en el área de atención al cliente. En ocasiones el trabajo no suele fluir correctamente por falta de comunicación entre los trabajadores El dueño desea promover del área de farmacia a la administrativa, a una trabajadora que cuenta con 3 años de antigüedad, está estudiando a nivel universitario y realizó anteriormente una suplencia en dicha área mostrando un buen desempeño				

Registro Sesión Individual: Entrevista a Gerente General

Entorno				
Mayoría de personal ha caído enfermo por chikungunya, inseguridad en el área de trabajo				
Procesos				
Insumos	Administrativos	Tecnológicos	Humano Social	Producto
	<p>Esta es la época en la que van saliendo uno a uno de vacaciones, no hay programación anual de vacaciones, se hace sobre la marcha.</p> <p>No hace falta un persona adicional en el área administrativa todo el día</p> <p>Administradora no ha salido de vacaciones este año, posiblemente en Feb-15.</p> <p>No existen descripciones de cargo, si se requiriera un apoyo adicional (pintar) de su parte probablemente pedirían un bono</p> <p>Una vez al año se hace un compartir para los trabajadores</p> <p>Préstamos a trabajadores sin intereses y con cuotas bajas</p> <p>Tienen horarios rotativos, martes y jueves coinciden</p>		<p>10 trabajadores en total, uno adicional estaba por contrato pero ya salió</p> <p>Hay un chofer adicional que se llama cuando se necesita.</p> <p>La chica más nueva no conoce aún las medicinas algunos clientes han hecho devoluciones.</p> <p>Inmadurez en el personal operativo, la mayoría son familia ó conocidos.</p> <p>Son muy respetuosos con la Administradora, pero entre ellos tienen problemas de comunicación y convivencia.</p> <p>Cuando el Jefe llega en la tarde, es fijo que los hace salir fuera de horario</p> <p>En el área operativa tienen dificultades para escribir y lectura básica</p> <p>No utilizan el uniforme</p>	<p>Faltan sacos últimamente, se sospecha que es alguien nuevo. Se les advertirán que serán descontados del pago semanal</p> <p>Tienen actitud de "escuela"</p> <p>Errores en despacho de farmacia</p> <p>Taty es confianzada con los clientes en ocasiones</p>
Retroalimentación				
Obtiene información de lo que sucede de Taty en Farmancia y Jefe de Taller, a veces interviene y otras deja que ellos mismos resuelvan				

Registro Sesión Grupal

Entorno				
Inseguridad en áreas aledañas al sitio de trabajo y retso de la ciudad, virus chikungunya que ha afectado a la mayoría de los trabajadores, imitación para conseguir los productos que componen la cesta básica, dificultad para adquirir divisas, por produccción nacional de alimentos y medicinas, procesos engorrosos y burocráticos para obtener permisos requeridos para el funcionamiento de la empresa, corrupción por parte de los entes fiscalizadores y reguladores, incremento de competencia en el mercado con precios más bajos				
Procesos				
Insumos	Administrativos	Tecnológicos	Humano Social	Producto
Medicinas nacionales e importadas Variedad de alimentos nacionales para caballos Nevera con capacidad para productos farmaceuticos Instalaciones eléctricas Jeringas Dólares Vacunas, Anabólicos, Antibióticos Asistente Administrativo Repuestos para vehículos Servicios y matenimiento de limpieza externos Dinero	Normas y Procedimientos Reposición de vidrios partidos en vitrinas Dotación y normativa para uso de uniformes Normas de Seguridad Industrial Normas de Seguridad para el uso del montacargas Respeto de turnos para horarios de comida (no descuidar el área de atención al cliente) Control diario de inventarios Disminuir el uso del celular en horario de trabajo para asuntos personales	TV para el área de descanso Teléfono inalámbrico para el área de farmacia Mejorar instalación y velocidad de internet Mejorar iluminación en todas las áreas Sustituir UPS en Farmacia Sustituir una computadora en Farmacia Asignar computadora en almacén para control de inventario	Incrementar beneficios e incentivos: HCM, aumento de bono semanal, aumento de comisiones, aumento por viaje y comisiones, fiesta navideña. Mejorar puntualidad e inasistencia. Fomentar el respeto mutuo y mantener un ambiente de tranquilidad y armonía. Capacitación: seguridad industrial, primeros auxilios, uso del montacarga, farmacología, atención al cliente Nevera para empleados Falta de compromiso Conflictos internos en las áreas de trabajo	Clientes insatisfechos: por atención deficiente, lentitud Poca distribución
Retroalimentación				
Bajas propinas, devoluciones de productos por precios poco competitivos				

5.1 Análisis de contenido según la Teoría de Sistemas Abiertos

Al unificar la información obtenida y clasificarla de acuerdo a los elementos que conforman el modelo de propuesto por la Teoría de Sistemas Abiertos con la intención de describir la situación actual de la organización, se obtiene lo siguiente:

Insumos

Partiendo de que los insumos son la materia prima y elementos básicos que requiere la organización para su funcionamiento ambiental. AMPCA, por ser una empresa distribuidora de alimentos y medicamentos para caballos requieren contar con: los productos nacionales e importados para satisfacer la demanda de sus clientes, la infraestructura adecuada para el almacenaje y conservación de los mismos, recursos económicos en moneda nacional y extranjera para cubrir gastos administrativos y mantenimiento de inventario.

Actualmente, presentan dificultades para tener variedad de productos disponibles al público por la poca aprobación de divisas e importación de éstos, requieren una nevera con mayor capacidad para conservar los productos farmacéuticos y una para uso personal de los trabajadores, no tienen los vehículos en las mejores condiciones debido a que no encuentran los repuestos y necesitan ubicar una empresa externa para realizar la limpieza, ya que para el personal operativo es muy complicado cumplir con sus obligaciones y apoyar en esta área.

Procesos

En cuanto a los procesos que se requieren realizar en la organización para lograr obtener un producto final o servicio a partir de la materia prima inicial acorde a las necesidades del cliente, los mismos pueden ser de corte administrativo, tecnológico o humano social.

Administrativos

Los procesos Administrativos los realiza una sola persona, la Gerente General, la misma manifiesta que tiene todo el trabajo al día y que no requiere una persona adicional. Sin embargo, la directiva desea colocar un Asistente Administrativo para cubrir las ausencias por vacaciones o permisos la de Gerente General y tener un mayor rango de atención a temas como: expedientes de trabajadores, capacitación y gestión de beneficios.

En este sentido, el presidente ha identificado a una trabajadora en el área de farmacia que se encuentra estudiando a nivel universitario, la cual ha cubierto las vacaciones de la Gerente General en oportunidades anteriores demostrando un alto sentido responsabilidad y competencias para las tareas administrativas. Esto significaría una oportunidad de crecimiento sin precedentes para una trabajadora de AMPCA.

Por otro lado, en el ejercicio se evidenció la necesidad de elaborar y difundir un manual de normas y procedimientos para la conducción de los trabajadores en la organización, el mismo se inició hace un tiempo y se encuentra en borrador. Es importante retomar este trabajo, actualizarlo y hacerlo de conocimiento de todos; ya que si bien la mayoría de los trabajadores forman parte de la empresa de hace al menos 5 años, suelen obviar la norma.

Además, sugieren realizar una inspección al área de trabajo para reparar vitrinas partidas, mantenimiento de instalaciones eléctricas y adaptación de las condiciones de trabajo de acuerdo a las normas de seguridad industrial.

Tecnológicos

En AMPCA, cuentan con un sistema de nómina que les permite realizar los cálculos para los pagos de nómina semanal del personal operativo y quincenal del personal de atención al cliente en farmacia y un sistema de inventario que permite descontar en línea las ventas que se realizan.

Se puso de manifiesto la necesidad de: actualizar una de las computadoras del área de farmacia, ya que de las tres (una para cada vendedor) sólo falta una por actualizar, un teléfono inalámbrico para el área de farmacia que les permita moverse entre los anaqueles para ver la disponibilidad del producto con el cliente en línea, mejorar la velocidad de la red para evitar congestión en las horas de mayor actividad, agregar una computadora al área de almacén para facilitar el control del inventario y colocar una TV en el área de descanso de los trabajadores para ser utilizado en las horas de almuerzo.

Humano Social

En cuanto a los procesos humano sociales, los trabajadores comentan ha habido conflictos en el área de atención al cliente y el ambiente se ha tornado pesado, con la intervención de la directiva y conversación directa entre ellos la situación ha mejorado. Actualmente, se presentan conflictos similares en el área operativa, los cuales están afectando el ambiente laboral en general; se requiere poner especial atención en el respeto y la comunicación entre trabajadores.

Los empleados solicitan un aumento de comisiones y beneficios, debido al alto costo de la vida en las condiciones actuales del país.

La directiva demanda de los empleados mayor compromiso y responsabilidad en el cumplimiento de la normativa: horario, uniforme, asignaciones, etc.

Producto

Si bien el producto final en las organizaciones es lo que sale a la calle con intención de satisfacer las necesidades del cliente, en AMPCA dadas las condiciones generales, las ventas se han mantenido pero no han permitido tener mayor ganancia, han distribuido los pocos productos que adquieren de manera equitativa entre sus clientes sin tomar en cuenta sus pedidos originales. Sin embargo no cuentan con variedad de los mismos ni pueden ofrecer precios competitivos de acuerdo al mercado.

Retroalimentación

El feedback que se suele obtener de los clientes es lo que permite reinventarse continuamente y mantenerse competitivos en el mercado, en este caso los clientes no están dando tan buenas propinas como antes y realizan devoluciones de productos indicando que existen precios más competitivos en otros establecimientos de la misma rama.

Entorno

Todos somos seres sociales y nos movemos en uno o varios entornos al mismo tiempo, las organizaciones no son la excepción y en ésta en particular, la mayoría de los trabajadores viven hacia la zona de Valle – Coche, y comentan que la inseguridad en su zona de residencia y en las áreas aledañas a la empresa (La Rinconada) se ha vuelto muy crítica, el 90 % de los trabajadores padeció la enfermedad Chikungunya y se ausentaron del trabajo durante el reposo correspondiente y se les dificulta muchísimo conseguir los productos que componen la cesta básica por lo que en ocasiones deben ausentarse o retrasarse para acudir al trabajo porque se encuentran realizando colas para adquirir estos productos a un precio “regulado” y así rendir un poco más sus ingresos.

A nivel más general, la situación nacional que impide la adquisición de divisas no permite tener la variedad de productos que solían ofrecer a sus clientes ni tener precios competitivos.

5.2 Análisis de contenido según el Modelo de Clima Organizacional de Chan

Una vez reunida la información acerca de cómo perciben los trabajadores su situación actual en torno al clima organizacional, también se categorizará la misma en función a las dimensiones de clima organizacional establecidas por el autor:

Autonomía Individual

De acuerdo con la definición de esta dimensión se puede afirmar que los trabajadores de AMPCA cuentan con muy poca independencia para la toma de las decisiones en la organización dado su desconocimiento de los objetivos organizacionales y su rendición de cuentas debe ser constante y continua dado el reducido tamaño de la estructura.

Grado de Estructura impuesta sobre la posición ocupada

En cuanto a esta dimensión, los trabajadores manifiestan que no conocen la misión y visión de la organización y que no se cuentan con normas ni manuales de procedimientos que rijan su conducta en la organización y para el puesto de trabajo que ocupan.

Orientación hacia la recompensa

En este punto los trabajadores reportan que la organización les retribuye su trabajo con un salario adecuado para las funciones que realizan y con consideraciones especiales para la obtención de préstamos a bajas tasas de intereses previo análisis individual según sea el caso, sin embargo señalan su interés en obtener beneficios adicionales como bonificaciones extras, comisiones, capacitación, eventos corporativos, etc.

Consideración, entusiasmo (afecto) y apoyo

Los trabajadores reportaron estar conformes con las consideraciones que reciben de parte de la junta directiva acerca de sus condiciones de trabajo y bienestar general de los mismos.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

Este trabajo perseguía realizar un diagnóstico a una empresa venezolana distribuidora de alimentos para caballos a partir de una solicitud de su dueño, quien había venido observando desde hace un tiempo una falta de compromiso por parte de sus trabajadores manifestada a través de diversas conductas en la rutina diaria de sus empleados.

De esta manera se sugirió realizar una sesiones de levantamiento de información estructurada bajo a la teoría de sistemas abiertos asumiendo que toda organización siempre formará parte de un todo más general y su el modelo de clima organizacional desarrollado por Chan. Dichas sesiones fueron realizadas en dos fases, una primera a través de entrevistas individuales realizadas a la junta directiva para identificar el comportamiento actual de los distintos elementos de un modelo de sistemas abiertos y luego una sesión grupal para identificar los mismos elementos según la estructura establecida.

Los registros de estas sesiones permitieron conocer la percepción de sus trabajadores acerca de la situación actual de la organización y señalar algunos puntos de mejora; asimismo se pudo agrupar la información de acuerdo a las dimensiones planteadas por los autores para establecer conclusiones y señalar posibles planes de acción. Posteriormente, se realizó una presentación a la Junta Directiva resumiendo los resultados obtenidos en las sesiones, además de acompañarle en la reflexión de los mismos y priorización de los focos de atención prioritarios.

En este sentido, se puede destacar la necesidad de desarrollar un plan estratégico con la junta directiva y compartirlo con sus trabajadores, el cual enmarque su cultura y comportamiento organizacional con la finalidad de generar un mayor compromiso de sus trabajadores y respeto por las normas.

REFERENCIAS

- Balestrini A, M. (1995). *Cómo se elabora un proyecto de investigación. BL consultores asociados*. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M. J., & Nuñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Fordyce, J. K., & Weil, R. (1976). *Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos*. E.U.A.: Fondo Educativo Interamericano.
- French, W., & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para mejoramiento de la organización* (Quinta ed.). México: Prentice - Hall Hispanoamericana.
- Gabaldon, N. (1969). *Algunos conceptos de muetsreo. Serie Estadística Nro. 1* . Caracas: Instituto de Invstigaciones Económicas y Sociales.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia* (Cuarta ed.). Bogotá - Caracas: Ediciones Quiron.
- Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. España: Ariel.
- Ramírez, T. (2007). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas: Panapo.

ANEXOS

Propuesta de Diagnóstico de Clima Organizacional



Propuesta de Consultoría Organizacional

Cliente: AMPCA

Consultoras: Mariela Martínez e Yraima Palacios

Caracas, Octubre 2014.

Contenido

Introducción	2
Metodología.....	2
Alcance	2
Fase I.....	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos.....	3
Fase II.....	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos.....	4
Actividades	4
Cronograma.....	5
Recursos	6
Acuerdos	6

Propuesta para mejorar el Clima Organizacional en AMPCA

Introducción

Basado en información previamente levantada con personal gerencial de la organización, donde se observaron algunos indicadores de una posible afectación de clima laboral; se propone realizar un acompañamiento a la organización estructurado en dos fases, para identificar las posibles causas del problema y elaborar un plan de acción con el objeto de lograr una mayor efectividad en desempeño y un agradable ambiente de trabajo para sus empleados.

En su primera fase, este acompañamiento estaría orientado a identificar con mejor precisión los efectos de un clima laboral afectado en la dinámica organizacional y detectar posibles causas de esta situación.

En su segunda fase, una vez identificados los factores que afectan la efectividad de la organización a través instrumentos de clima organizacional aplicados a sus trabajadores en la fase uno, se priorizarán los resultados y se propondrá un plan de acción para optimizar su rendimiento y mantenerlo en el tiempo a través de mecanismos de seguimiento.

Metodología

Alcance

Lograr identificar y subsanar los factores más influyentes en la afectación del clima organizacional en un lapso de 6 meses, empleando 3 meses a partir del mes de octubre 2014 para realizar el diagnóstico y luego, 3 meses más a partir de enero 2015 para ejecutar estrategias en la organización que contribuyan a generar un clima organizacional adecuado para el mayor aprovechamiento de los recursos y condiciones de trabajo aún más favorables.

Fase I

Se aplicarán instrumentos validados por expertos para el diagnóstico de clima organizacional, con la finalidad de identificar que elementos están siendo afectados actualmente en la organización y cuáles son los posibles detonadores.

Objetivo General

Conocer la situación actual de la organización en cuanto a su clima organizacional y cómo éste afecta el desempeño de sus trabajadores.

Objetivos Específicos

1. Identificar indicadores de afectación del clima organizacional.
2. Determinar los posibles factores que están afectando la dinámica organizacional.

Fase II

Una vez, realizado el diagnóstico organizacional se propondrá aplicar estrategias sugeridas por los autores para mejorar el clima organizacional en empresas de características similares.

Objetivo General

Diseñar una estrategia para optimizar el desempeño de los trabajadores favoreciendo las condiciones laborales de los mismos, tomando como punto de partida los factores que afectan su comportamiento organizacional según el diagnóstico realizado previamente.

Objetivos Específicos

1. Priorizar factores que afectan el clima laboral y por ende el desempeño de los trabajadores, identificados en el diagnóstico.
2. Seleccionar en conjunto con el cliente los que requieren pronta intervención.
3. Investigar estrategias que los autores sugieren aplicar en situaciones similares para mejorar el clima organizacional.
4. Ejecutar las estrategias que sean propuestas por las consultoras y aprobadas por el cliente para optimizar el desempeño de sus trabajadores y el clima organizacional.
5. Proponer un plan de seguimiento al clima organizacional para evitar futuras recaídas.

Actividades

Se realizará una dinámica grupal para el levantamiento de información basado en un modelo organizacional sencillo, lo que servirá de base para describir la situación actual de la organización e identificar posibles puntos de mejora. Posteriormente, se realizarán entrevistas cortas individuales para ampliar un poco más de información; esto permitirá establecer conclusiones y proponer algunas estrategias de mejora. Y, finalmente, se realizarán encuestas cortas de satisfacción al cliente para contrastar con la autoimagen que muestren los trabajadores en los instrumentos aplicados.

Cronograma

Cronograma de Consultoría Organizacional. Fase I

Fecha de Elaboración: 21/10/2014

Actividades	Descripción	Recursos		Fecha
Entrevistas a personal gerencial	1er acercamiento para identificar en, líneas generales, la necesidad el cliente	Humanos	Presidente	13/09/2014
			Gerente General	
			Consultoras	
		Materiales	Block de Notas Lapices	
		Físicos	Sala de Reuniones	
		Financieros	Ninguno	
Levantamiento de información elaboración de Propuesta de Diagnóstico para evaluación del cliente	Se entrega propuesta de consultoría para diagnóstica escrita para revisión aprobación del cliente	Humanos	Presidente	13/10/2014
			Consultoras	
		Materiales	Propuesta Escrita	
		Físicos	Ninguno	
		Financieros	Ninguno	
Sesión de trabajo para aplicación de instrumentos y levantamiento de información con personal administrativo y operativo	Se realizará la Dinámica del "Trapo Azul" en base a un modelo organizacional sencillo y posteriormente se realizarán entrevistas cortas a c/u de los trabajadores para ampliar información	Humanos	Personal	30/10/2014
			Consultoras	
		Materiales	Trapo Azul Spray Marcadores Hojas Blancas Tirro	
			Físicos	
		Financieros	Ninguno	
Encuestas de satisfacción al cliente	Se diseñarán encuestas cortas para recoger información acerca de la satisfacción al cliente	Humanos	Clientes seleccionados aleatoriamente	Semana de 04/11 al 07/11/2014
			Consultoras	
		Materiales	Encuestas escritas	
		Físicos	Ninguno	
		Financieros	Ninguno	
Tabulación y Análisis de Resultados	Se vaciará información obtenida en instrumentos y se realizarán conclusiones	Humanos	Consultoras	Semana del 10/11 al 14/11/2014
		Materiales	De oficina	
		Físicos	Ninguno	
		Financieros	Ninguno	
Presentación de Resultados al cliente	Se compartirá informe acerca de los resultados obtenidos.	Humanos	Presidente	Semana del 16/11 al 21/11/2014
			Consultoras	
		Materiales	Propuesta Escrita	
		Físicos	Ninguno	
		Financieros	Ninguno	

Recursos

En líneas generales se requiere material de oficina y herramientas tecnológicas para compartir información acerca de los avances del cronograma y para la sesión de trabajo grupal, se requiere adicionalmente material didáctico que facilite el desarrollo de la dinámica planificada.

Acuerdos

Se realizan los cálculos por hora de consultoría individual a razón de Bs. 600,00 y por hora de trabajo con el pool completo de la consultora en Bs. 1.200. A los fines académicos de este acompañamiento, las consultoras asumirán todos los gastos en que se incurran para la ejecución de las estrategias aprobadas por el cliente para las dos fases de esta propuesta general, y en caso de que el diagnóstico arroje en el siguiente orden de prioridades o el cliente sugiera unas necesidades adicionales de acompañamiento, éstas serán presupuestadas de igual manera y se establecerán nuevos compromisos de pago.

En este sentido, se toma la siguiente información sólo como marco referencial del mercado:

Fase	Paso	Actividad	Número				Valor			
			C1	C2	HH	Pool	Total	C1 + C2	Pool	Total
I	1	Acercamiento del cliente	2	2			4	2.40	-	2.40
	2	Diseño Propuesta	8	8		1	17	9.60	2.40	12.00
	3	Reunión presentar propuesta	1	1			2	0.20	0-	0.20
	4	Levantamiento de Información	24	24		1	49	28.80	2.40	31.20
	4.1	Diseño Instrumento	8	8		1	17	0-	0-	0-
	4.2	Pasar Instrumento	5	5			10	-	-	-
	5	Procesamiento y análisis de resultados	16	16		1	33	19.20	2.40	21.60
	6	Presentar resultados al cliente	3	3		1	7	03.60	0.40	06.00
II	7	Diseño y planificación de intervención	10	10		1	21	10.00	0.40	10.40
	8	Intervención planificada	16	16			32	09.20	0-	09.20
	9	Análisis intervención	6	6		1	13	07.20	2.40	09.60
	10	Presentación resultados	2	2			4	0.40	0-	0.40
		Total HH & Valor	88	88		7	183	103.60	14.40	120.00
		HH								
							Costo de Empleo Bs	042.24	05.76	048.00
							Gastos Administrativos	05.84	0.16	06.00
							Ganancia o Margen Bs	09.10	0.69	09.80
							Total Consultoria Bs	242.78	26.01	241.80
								4	6	0
		Factor Costos laborales 1,40								
		Factor Gastos Administrativos 1,15								
		Ganancia o Margen 30%								
		Valor hora consultoria Bs 600,00					Costo Unitario Consultoria	1.18	4.14	
		Valor hora Pool Bs 1.200,00						2	5	

Datos DO Consultores

Desarrollo Organizacional Consultores es una firma de consultores constituida en la ciudad de Caracas, creada para brindar servicios de asesoría y acompañamiento a empresas e instituciones que busquen crecimiento posicionamiento y rentabilidad. Siempre manteniendo altos estándares de calidad.

Está conformado por un grupo extendido de doce profesionales altamente calificados, con una ética impecable y mucha experiencia los campos de Desarrollo y Cambio Organizacional.

Le estarán acompañando en su proyecto las Consultoras:

Licenciada en Relaciones Industriales, con ocho (08) años de experiencia en los distintos subsistemas de Recursos Humanos, especialista en procesos de selección por competencias, reclutamiento 2.0, diseño y coordinación de assessment y development center, planificación y seguimiento de planes de formación así como en manejo de indicadores de gestión. Experiencia comprobada en gestión de desempeño por competencias. Orientada al trabajo en equipo, proactiva, alineada a resultados y con una alta orientación al cliente.



Contacto: mmarielac84@gmail.com ó 0424-2655675

Lic. Mariela Martínez



Lic. Yraima Palacios

Licenciada en Administración de Recursos Humanos con nueve (09) años de experiencia en los distintos subsistemas de Recursos Humanos, especialista en procesos de gestión del cambio organizacional, selección por competencias masivos e individuales, assessment center, inteligencia de candidatos, diseño y seguimiento de planes de formación, planificación y ejecución de actividades relativas al bienestar social de los empleados. Orientada al trabajo en equipo en pro del alcance los objetivos organizacionales, proactiva, organizada, con capacidad para resolución de problemas, fortalezas en indicadores de gestión y trabajo bajo presión.

Contacto: yraimapalacios@gmail.com ó 0412-7366322

Sesión de Trabajo Grupal











Diagnóstico de Clima Organizacional en AMPCA

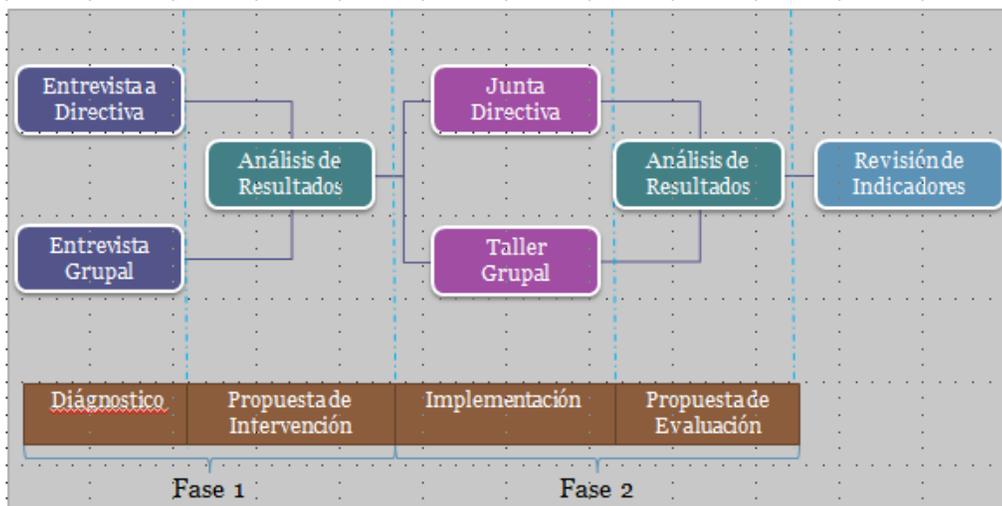
Por Consultoras:
Mariela Martínez e Yraima Palacios

Marzo, 2014

El Problema...

- DO Consultores fue contactado por la directiva de AMPCA para solicitar su apoyo ante ciertos comportamientos de sus empleados que requieren atención
 - Conflictos entre las áreas
 - Problemas de comunicación
 - Incumplimiento de las normas
 - Insatisfacción en la atención al cliente

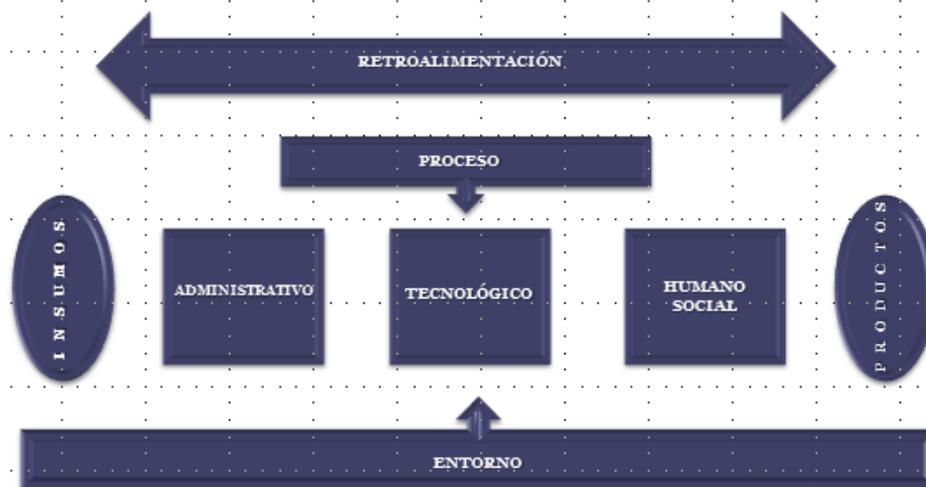
Programa de Intervención propuesto por DO Consultores



Fase 1 - Propuesta de Diagnóstico

- Levantamiento de información acerca de la situación actual, bajo la estructura del Modelo de Sistemas Abiertos (MSA)
 - Entrevista a Junta Directiva
 - Entrevista Grupal

Modelo de Sistemas Abiertos



Procedimiento Entrevistas

- Realizando preguntas abiertas se identificaron cada uno de los elementos que componen el Modelo de Sistemas Abiertos, en su condición ideal para el óptimo funcionamiento y posicionamiento en el mercado al que pertenece AMPCA.

Análisis de Resultados

Elemento MSA - Insumos

Entrevista a Junta Directiva

- 11 trabajadores
- Grupo de empresas familiares
- SICAD I y II
- Camiones y Montacargas
- Medicamentos y productos para el cuidado de animales

Entrevista Grupal

- Medicinas nacionales e importadas
- Variedad de alimentos nacionales para caballos
- Nevera con capacidad para productos farmacéuticos
- Instalaciones eléctricas adecuadas
- Jeringas, Vacunas, Anabólicos, Antibióticos
- Asistente Administrativo
- Repuestos para vehículos
- Servicios y mantenimiento de limpieza externos
- Dólares

Análisis de Resultados

Elemento MSA - Procesos Administrativos

Entrevista a Junta Directiva

- Farmacia (cobro quincenal)
- Alimento (cobro semanal)
- Capacitación inicial directamente en el puesto de trabajo.
- No existe el Dpto. Recursos Humanos.
- Incentivos no formales: Préstamos a trabajadores sin intereses y con cuotas bajas
- No existe programación anual de vacaciones, se hace sobre la marcha.
- Administradora no ha salido de vacaciones este año, posiblemente en Feb-15
- No existen descripciones de cargo, si se requiriera un apoyo adicional (Ejm: pintar) de su parte, probablemente pedirían un bono
- Una vez al año se hace un compartir para los trabajadores
- Tienen horarios rotativos, martes y jueves coinciden todos

Entrevista Grupal

- No existen normas y procedimientos claros y formales
- Reposición de vidrios partidos en vitrinas
- Dotación y normativa para uso de uniformes
- Actualización en Normas de Seguridad Industrial
- Actualización en Normas de Seguridad para el uso del montacargas
- Respeto de turnos para horarios de comida (no descuidar el área de atención al cliente).
- Control diario de inventarios
- Disminuir el uso del celular en horario de trabajo para asuntos personales.

Análisis de Resultados Elemento MSA - Procesos Tecnológicos

Entrevista a Junta Directiva

- Sistema de Inventario

Entrevista Grupal

- TV para el área de descanso
- Teléfono inalámbrico para el área de farmacia
- Mejorar instalación y velocidad de internet
- Mejorar iluminación en todas las áreas
- Sustituir UPS en Farmacia
- Sustituir una computadora en Farmacia
- Asignar computadora en almacén para control de inventario

Análisis de Resultados Elemento MSA - Procesos Humano Sociales

Entrevista a Junta Directiva

- Presidencia: 1 persona, además realiza personalmente la gestiones con entes gubernamentales
- Administración: 1 Persona
- Farmacia: 3 personas, se requiere conocimiento específico que se enseña en el área, 2 con antigüedad superior a 5 años y 1 de 1 año de antigüedad.
- 12 trabajadores con antigüedad entre 9-12 años, leales y comprometidos con el trabajo en periodos críticos.
- 3 trabajadores poseen nivel académico universitario, el resto se presume que sólo realizan lectura básica.
- Los trabajadores del área operativa tienen parentesco familiar entre ellos.
- Son muy respetuosos con las figuras de autoridad, aunque hay confianza.
- No utilizan uniforme.
- Se comparan a nivel salarial con el trabajo del mercado de coche
- Choferes no hacen otra cosa; los calateros incluso lavan los camiones

Entrevista Grupal

- Incrementar beneficios e incentivos: HCM, aumento de bono semanal, aumento de comisiones, aumento por viaje y comisiones, fiesta navideña
- Mejorar puntualidad e inasistencia
- Fomentar el respeto mutuo y mantener un ambiente de tranquilidad y armonía.
- Capacitación: seguridad industrial, primeros auxilios, uso del montacarga, farmacología, atención al cliente
- Nevera para empleados
- Falta de compromiso
- Conflictos internos en las áreas de trabajo

Análisis de Resultados Elemento MSA - Producto

Entrevista a Junta Directiva

- Atención al cliente deficiente, farmacia específicamente
- Riñas entre trabajadores dentro del horario y el espacio laboral
- Incumplimiento de horario e inasistencias en todas las áreas
- Recientemente, faltantes en inventario
- Tienen actitud de "escucha"
- Errores en despacho de farmacia
- En ocasiones, exceso de confianza con los clientes

Entrevista Grupal

- Clientes insatisfechos: por atención deficiente, lentitud
- Poca distribución

Análisis de Resultados Elemento MSA - Retroalimentación

Entrevista a Junta Directiva

- Clientes se han quejado de situaciones incómodas entre trabajadores y poca disposición en el área de atención al cliente
- En ocasiones, el trabajo no suele fluir correctamente por falta de comunicación entre los trabajadores
- El dueño desea promover del área de farmacia a la administrativa a una trabajadora que cuenta con 3 años de antigüedad, está estudiando a nivel universitario y realizó anteriormente una suplencia en dicha área mostrando un buen desempeño
- En ocasiones la Directiva interviene para suavizar las relaciones entre los trabajadores y otras veces se les deja resolver sus conflictos entre ellos mismos

Entrevista Grupal

- Bajas propinas
- Devoluciones de productos por precios poco competitivos frente a distribuidores de la misma rama

Análisis de Resultados Elemento MSA - Entorno

Entrevista a Junta Directiva

- Sector Valle - Coche, todo el personal operativo vive en la zona.
- No llega la cantidad de alimento requerida para cubrir los pedidos de los clientes, por lo que deben distribuirlo para que todos reciban pero éstos no quedan satisfechos y dado que los trabajadores conocen la dinámica de la empresa pareciera que se turman para faltar al trabajo o llegar retrasados.
- Mayoría de personal ha caído enfermo por chikungunya
- Inseguridad en áreas aledañas

Entrevista Grupal

- Inseguridad en áreas aledañas al sitio de trabajo y resto de la ciudad
- Virus chikungunya ha afectado a la mayoría de los trabajadores
- Limitación para conseguir los productos que componen la cesta básica
- Dificultad para adquirir divisas, por producción nacional de alimentos y medicinas.
- Procesos engorrosos y burocráticos para obtener permisos requeridos para el funcionamiento de la empresa
- Corrupción por parte de los entes fiscalizadores y reguladores
- Incremento de competencia en el mercado con precios más bajos

Análisis de Resultados Conclusiones

- En función a los indicadores identificados en la entrevista, se evidencia la necesidad de trabajar en las siguientes dimensiones:

Indicadores de Estructura Formal

- Ausencia de Normas y Procedimientos
- Ausencia de Descripciones de Trabajo
- Inexistencia del Departamento de Recursos Humanos

Indicadores de Comunicación

- Retrasos en el flujo de trabajo que involucra a distintas áreas

Indicadores de Compromiso

- Uso del celular en el sitio de trabajo
- Irregularidad en el uso del uniforme
- Incumplimiento del horario laboral

Indicadores de Orientación al Cliente

- Respetar los turnos de almuerzo para atención en farmacia
- Impases entre trabajadores frente a los clientes
- Remuneración y Beneficios
 - Revisión de salarios, bonificación y beneficios
- Capacitación
 - Seguridad Industrial, Farmacia, Atención al cliente