



Universidad Católica Andrés Bello
Dirección de Post-Grado
Especialización en Desarrollo Organizacional

**“Diagnóstico en DLB Group,
Una Empresa en Crecimiento”**

Trabajo de investigación presentado por:

María Isabel RON-PEDRIQUE

Como un requisito parcial para obtener el título de Especialista en
Desarrollo Organizacional

Profesor Guía:

Ricardo PETIT

Caracas, febrero de 2006

AGRADECIMIENTOS

A Ricardo Petit por su guía, apoyo y paciencia

A Juan Carlos De La Blanca, por su tiempo, dedicación y ayuda

INDICE DE CONTENIDO

Introducción	7
Objetivos	9
2.1.- Objetivo General	9
2.2.- Objetivos Específicos	9
2.3.- Alcance	9
Marco Institucional	10
3.1.- Breve Reseña Histórica	10
3.2.- Misión	11
3.3.- Visión	12
3.4.- Departamentos/Servicios	12
3.5.- Estructura Organizacional	22
Marco Teórico	23
4.1.- Diagnóstico Organizacional	23
4.2.- Contrato Psicológico	32
4.3.- Clima Organizacional	37
4.4.- - Instrumento de medición del Clima Organizacional	47
4.5.- - Modelo de Sistemas	50
Marco Metodológico	77
5.1.- Aplicación de la Encuesta	78
5.2.- Entrevistas al cliente mediante reuniones	79
5.2.1.- Aplicación del Modelo Sistémico	80

Resultados de la Aplicación de la Metodología	81
Análisis de los Datos y Discusión de los Resultados	94
Propuestas de Cambio	115
Conclusiones y Recomendaciones	119
Referencias Bibliográficas	121
Anexos	123

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Dimensión Remuneración	102
Tabla N° 2: Dimensión Identificación con la Empresa	104
Tabla N° 3: Dimensión Comunicación	106
Tabla N° 4: Dimensión Relación con los Supervisores	108
Tabla N° 5: Dimensión Relación con los Compañeros	110
Tabla N° 6: Dimensión Crecimiento Profesional	111
Tabla N° 7: Dimensión Tareas y Funciones	113

INDICE DE GRÁFICOS

Estructura Organizacional	22
Modelo Cíclico del DO	26
Proceso de Diagnostico Organizacional	31
Modelo Sistémico	73
Elementos del Modelo Sistémico	75
Gráfico N°1: Dimensión Remuneración	102
Gráfico N° 2: Dimensión Identificación con la Empresa	104
Gráfico N° 3: Dimensión Comunicación	106
Gráfico N° 4: Dimensión Relación con los Supervisores	108
Gráfico N° 5: Dimensión Relación con los Compañeros	110
Gráfico N° 6: Dimensión Crecimiento Profesional	111
Gráfico N° 7: Dimensión Tareas y Funciones	114

INTRODUCCIÓN

El Desarrollo Organizacional es definido por French y Bell (1996) como “...una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnología y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo”. El proceso de Desarrollo Organizacional sigue los siguientes pasos: recolección de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención.

El presente trabajo de investigación sigue los pasos de la consultoría de procesos, la cual representa un enfoque o un método para intervenir en un sistema actual. Lo esencial de este enfoque es que el consultor trabaja con los individuos y los grupos para ayudarlos a aprender acerca de los procesos humanos y sociales, así como resolver los problemas que surgen en los eventos del proceso. Edgar Schein describe la meta primordial de la Consultoría de Procesos en el desarrollo organizacional.

La Consultoría de Procesos se inicia con la ejecución de un diagnóstico organizacional, en el cual se obtiene la información del estado actual del sistema en estudio para así identificar en la actualidad sus puntos fuertes, áreas de oportunidades y áreas de mejora, para luego proceder a los planes de acción o intervención.

El diagnóstico organizacional que a continuación se presenta se llevó a cabo en la empresa denominada DLB Group donde uno de sus ejecutivos, Juan Carlos De La Blanca, solicitó la asesoría del consultor.

El objetivo principal de realizar un estudio exploratorio fue el de determinar y definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta hoy en día esta organización y presentar propuestas que mejorarán la eficiencia y eficacia organizacional en este entorno tan cambiante.

Para iniciar el proceso de diagnóstico se comenzó con la ejecución de varias reuniones con Juan Carlos De La Blanca, estableciéndose así el sistema cliente-consultor. Producto de estas reuniones se obtuvo valiosa información la cual se analizó, se le ofreció una retroalimentación al cliente de lo que se iba observando, hasta llegar a definir las áreas a mejorar y los planes de acción a seguir.

Cabe destacar que una herramienta valiosa que ayudó a la obtención de la información actualizada de DLB Group, además de las reuniones anteriormente mencionadas, fue la aplicación a sus empleados de una encuesta del Clima Organizacional, así como la administración del Modelo Sistémico. Los datos obtenidos fueron tabulados, graficados y analizados para así ofrecerle al cliente los resultados y recomendaciones.

Analizados los datos de las encuestas y la administración del modelo sistémico a DLB Group, se detectaron los puntos de mejora, los cuales fueron presentados y discutidos con el cliente, de lo cual surgió un proceso de intervención, con el fin de mejorar las áreas de oportunidad encontradas.

OBJETIVOS

2.1. - Objetivo General

Diagnosticar el estado actual de la empresa DLB Group (bajo los elementos presentes en la medición del Clima Organizacional), con la finalidad de presentar una propuesta de cambio para aportar un mejoramiento en las relaciones funcionales, estructurales y de relaciones entre los departamentos y las personas pertenecientes a la mencionada compañía.

2.2. - Objetivos Específicos

- Promover la participación de los involucrados (los directivos de DLB Group y las posiciones claves)
- Medir, analizar y diagnosticar el Clima Organizacional de DLB Group
- Definir los planes de acción para cubrir o satisfacer cada una de las brechas encontradas en la medición del Clima Organizacional (propuesta de cambio)

2.3. - Alcance

El diagnóstico organizacional se llevará a cabo en todos los departamentos de la empresa DLB Group.

MARCO INSTITUCIONAL

3.1. - Breve Reseña Histórica (DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com):

La visión estratégica y la destreza táctica que orienta a los clientes a alcanzar las metas deseadas de la manera más efectiva posible, es el objetivo de DLB Group, agencia que ha logrado penetrar en el competitivo mercado venezolano ubicándose en poco tiempo entre las más importantes en la categoría *below the line* y perfilándose como una de las empresas más sólidas en su área, gracias a su mirada creativa, innovadora y moderna que la ha convertido en el aliado eficiente y consecuente de una cartera de clientes de elevado perfil. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

Fundada hace cuatro años por Ricardo De La Blanca (Presidente & CEO) y Juan Carlos De La Blanca (Vicepresidente de Operaciones) con la idea ofrecer soluciones integrales e integradas a clientes de elevado potencial que saben y buscan los que quieren con sus productos y marcas, y requieren de un soporte profesional creativo, inteligente y rentable, DLB Group cuenta con un equipo profesional heterogéneo, joven y experto a la vez, conformado por profesionales probados y experimentados en sus respectivas áreas, quienes impulsan las unidades de Arquitectura Comercial, Eventos, Comunicaciones y PR, Diseño Gráfico, Concepto y Desarrollo Web y Multimedia, Producción Audiovisual, Mercadeo Directo y Trade Marketing, las cuales se han ido consolidando y creciendo en la medida en que la cartera de clientes de la

agencia se ha incrementado. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

La capacidad para interpretar cabalmente las búsquedas y expectativas de los clientes y traducirlas en estrategias creativas y serias, abiertas y alineadas con las tendencias más exitosas y vanguardistas del mercado global para alcanzar la excelencia, ha sido una de las principales causas del vertiginoso éxito de esta empresa que tiene entre sus metas ahondar aun más sus bases en el competido mercado de Caracas para iniciar su expansión hacia las más importantes ciudades de Venezuela y, paralelamente, establecer oficinas en otras capitales de América Latina y Miami. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

Los variados servicios que ofrece DLB Group encontramos los siguientes: *trade marketing*, eventos, *PR*, arquitectura comercial, audiovisuales, producción gráfica, multimedia, campamentos. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

3.2. - Misión

(DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com)

Ofrecer soluciones creativas, oportunas, relevantes, adecuadas y aplicables a las necesidades de comunicación y mercadeo de las marcas de nuestros clientes, generando valor, ideas, tácticas y negocios que apoyen el desarrollo e implementación de estrategias y planes de marketing, contribuyan al logro

de sus objetivos, fortalezcan sus lazos con sus audiencias clave y aumenten su preferencia y nivel de ventas.

DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

3.3. - Visión

(DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com)

“Ser la empresa especializada en desarrollo de negocios de publicidad no convencional (Below de Line-BTL) más prestigiosa e importante del país”.

DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

3.4.- Departamentos/Servicios

(DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com)

- Trade Marketing

Está demostrado: un contacto directo cliente-marca-consumidor fortalece la relación entre las partes; permite a las empresas conocer más los hábitos de sus consumidores y a los consumidores saber más de las bondades que ofrecen los productos y servicios de la empresa, a través del comportamiento de ambos en el punto de venta. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

Pero el *Trade Marketing* es mucho más que eso. Comunica beneficios y contenidos de imagen de los productos, marcas, servicios y empresas. Supone un innovador enfoque que parte de la necesidad de la empresa de hacer sus productos más atractivos tanto para el canal de distribución como para el consumidor y cliente, marcando una interesante forma de crear nuevas oportunidades para producir más y mejores ventas, centrándose en el objetivo de dar un mejor servicio al cliente y en la segmentación del mercado. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

En un entorno altamente competitivo como el actual, se ha convertido en una herramienta esencial que permite mejorar la rotación en el punto de venta, impulsar y acelerar la colocación del producto mediante la planificación y coordinación de promociones, desarrollar el *merchandising* y generar *traffic building*. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

A través del *Trade Marketing*, DLB ayuda a sus clientes a enfrentar de manera creativa las tendencias y retos que le impone el mercado y las necesidades de un cliente informado y actualizado, concibiendo planes que buscan crear, reforzar o modificar las actitudes de los consumidores sometidos a su acción, añadiéndole valor al producto o servicio mediante una acción en tres fases: gestión, exhibición y promoción. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

- Eventos

Creatividad, capacidad organizativa y logística son los elementos clave en la preparación y realización de un evento exitoso. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

En DLB Group somos expertos en convertir los eventos en acontecimientos de gran resonancia pública, creando conceptos y maximizando el valor de su marca a través de la aplicación de estrategias surgidas del conocimiento de las distintas audiencias en las que se quiere influir y en las metas y planes del cliente. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

Ideamos, desarrollamos e implementamos eventos pequeños y masivos, cuyo formato nos permita satisfacer la necesidad de innovación, creatividad e impacto que busca nuestro cliente a través del diseño y producción de eventos para el logro de sus metas.

- Lanzamientos
- Exposiciones
- Fiestas Corporativas
- Congresos
- Encuentros Corporativos
- Conferencias
- Seminarios
- Ruedas de Prensa
- Ferias
- Stands

DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

- PR- Relaciones Públicas

En un mercado competitivo, complejo y cada vez más globalizado, las empresas necesitan relacionarse eficiente y enfocadamente con distintos públicos, buscando elementos de diferenciación y reconocimiento para apoyar el posicionamiento de sus productos y servicios. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

Los niveles de exposición de empresa y marca son cada día mayores, lo que obliga a manejar cuidadosamente la relación con el entorno, proteger la imagen pública y elevar el prestigio social. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

En DLB Group asesoramos a nuestros clientes en el desarrollo de una gestión profesional y proactiva de su imagen, de manera de generar *awareness* y profundizar su prestigio y recordación en los públicos meta: clientes, consumidores, inversionistas, líderes de opinión, proveedores, autoridades, medios de comunicación, opinión pública, comunidades y sus propios empleados y trabajadores. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

Contamos con un equipo de consultoría experto en el diseño y desarrollo de estrategias comunicacionales enfocadas en el consumidor, con reconocida experiencia en los campos de las Comunicaciones Integradas y *PR*. Combinamos el conocimiento, creatividad y la

capacidad de convocatoria y respuesta de profesionales que han construido y cultivado una excelente relación con los medios de comunicación y con los ámbitos empresariales y gubernativos. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

Somos aliados estratégicos de nuestros clientes en la construcción de su imagen. Es por esto que utilizamos las herramientas correctas, la inteligencia de mercado y el conocimiento del entorno para proponer y desarrollar los mejores planes y crear valor alrededor de las necesidades de sus marcas; posicionar y lograr que los consumidores prefieran sus productos y servicios, desarrollar y profundizar el *branding* y la identidad corporativa; ofrecer asesoría estratégica en temas de comunicación corporativa; definir mensajes; ofrecer entrenamiento y *coaching* a los principales voceros de la empresa o institución; proponer y desarrollar planes de responsabilidad social y ambiental.. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

Asimismo, apoyamos planes de *marketing* directo, promociones, eventos y exposiciones, y asesoramos en el diseño de estudios y gestión de imagen y posicionamiento con el objeto de obtener toda la información posible sobre los consumidores, clientes y grupos de interés de nuestros clientes, para diseñar planes de comunicación estratégica que nos permitan conocer mejor los públicos meta.

Algunas de las áreas que desarrollamos son:

- Comunicaciones Corporativas
- Comunicación de *Marketing*
- Comunicación financiera

- Comunicaciones internas
- Relaciones Públicas
- Relaciones con los medios
- Asuntos públicos
- Gestión de crisis
- Análisis de entorno comunicacional
- Posicionamiento corporativo y de marca
- Mercadeo estratégico corporativo
- Lanzamiento de productos
- Construcción de alianzas y relaciones
- Responsabilidad social

DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

- Arquitectura Comercial

Calidad desde la conceptualización del diseño y una realización eficiente, precisa y realista son nuestros valores. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

DLB Group ha sido una empresa pionera al introducir en el mercado venezolano una unidad de negocio que utiliza el espacio como vital elemento en la construcción de mensajes y en la comunicación de los valores de marca. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

La Arquitectura Comercial tiene como eje hacer lugares más atractivos para el cliente con diseños de avanzada e innovadores que

comunican adecuadamente el mensaje que se busca posicionar. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

Concibe y realiza diseños con una estética avanzada en la que a partir de un concepto integral de imagen corporativa, se combinan distintos elementos, como el uso del espacio, la luz y la tecnología. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

Vital para la imagen de la marca, la unidad de Arquitectura Comercial transforma los espacios en espejo fiel de la marca y el proyecto que representa, manejando escalas, texturas, colores y materiales diferentes, con una alta resolución de detalles y con mirada estratégica, buscando en cada montaje el equilibrio entre el placer visual, el diseño y una ejecución eficiente, precisa y realista de cada departamento y unidades de negocio. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

- Audiovisuales

La producción audiovisual se define, en la actualidad, por la relación particular que mantiene con su mercado y sus consumidores. En el mundo de la Publicidad, la convergencia de formatos, soportes y tecnologías que rigen actualmente lo audiovisual propician un mayor acercamiento a la audiencia y aproximan a realidades distintas que promueven enlaces cercanos a partir de lenguajes universales que integran sonido e imagen en procesos de comunicación multidireccional e interactiva. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

En este contexto, seducir y estimular los sentidos de los consumidores con producciones creativas e innovadoras es un arte. En DLB Group sabemos cómo hacerlo. Nuestros expertos están al día en cuanto a las últimas tendencias de producción y en los métodos de post-producción más modernos, lo que nos permite ofrecer altos estándares de calidad técnicas y propuestas relevantes y memorables nacidas de las ideas y sueños de nuestros clientes, gestadas a partir de procesos y mensajes audiovisuales multimodales. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

- Producción Gráfica

DLB Group es experto en la producción de impresos que reflejen la calidad y el mensaje que el cliente desea comunicar. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

Nuestra amplia experiencia en este rubro, sumada a nuestra confiable red de proveedores, y a la calidad y juventud de nuestros diseñadores, permite ofrecer soluciones creativas que satisfacen las necesidades específicas de nuestros clientes, cuidando todos los pasos del proceso, supervisando y velando por su calidad: escáner y retoque digital de alta calidad, dirección de arte, diseño gráfico, impresión de pruebas digitales, fotolito, revisión de pruebas, asistencia al tiraje, seguimiento de producción en imprenta y control de calidad del producto final, entre otros servicios.

- Empaques
- Catálogos
- Folletos

- Revistas
- Imagen corporativa
- Carteles
- Afiches

DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

- Multimedia

Ser global ya no es una elección, es una necesidad. Definitivamente la Internet cambió la forma de hacer negocios en el mundo, creando nuevos retos, nuevos tipos de consumidor, distintos espacios, vertiginosas velocidades y renovadas formas de interactuar. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

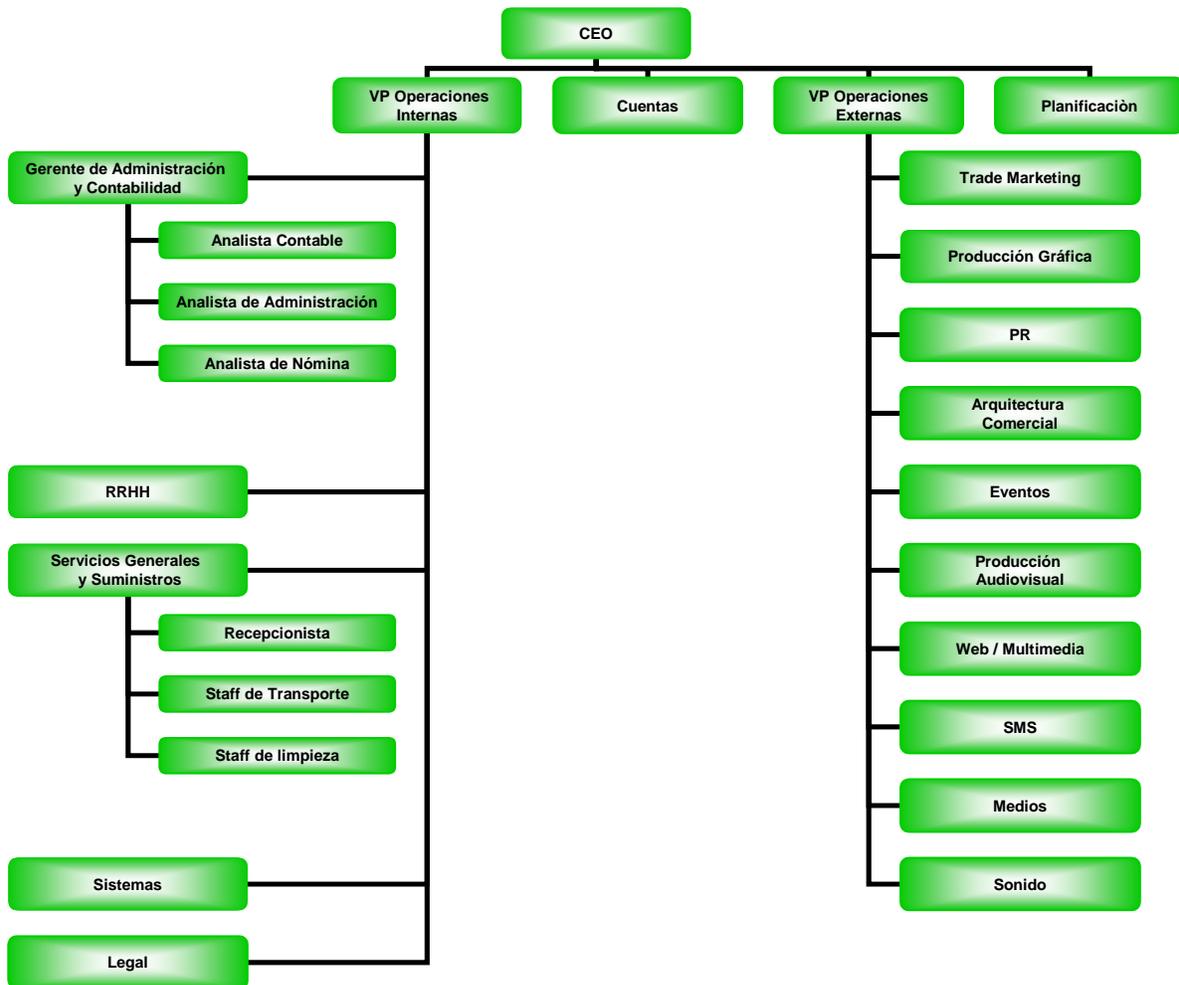
DLB Group es especialista ayudar a sus clientes a adaptarse a una realidad tan fascinante como retadora. Contamos con las herramientas tecnológicas más avanzadas y asesoramos a nuestros clientes en el desarrollo de su *Web* desde una perspectiva que busca comunicar y mejorar su forma de llegar al consumidor, explorando los diferenciales, reflejando la esencia y explotando los valores de la marca de una manera integral e integrada que parte de la comprensión de los planes y metas de negocio para profundizar su posicionamiento. DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

Ofrecemos una amplia variedad de servicios y productos que se adecuan a los requerimientos del cliente.

- Diseño y maquetación en HTML
- Páginas dinámicas ASP, PHP, JSP y *ColdFusion*
- Aplicaciones *Common Gateway* (CGI)
- Bases de datos *MS Access*, *SQL Server*, *MySQL Server*
- Animaciones e interactividad con *Flash MX*
- Creación de Paneles de Control (*Back-End*) para que el usuario pueda actualizar y mantener los contenidos de manera autónoma vía web.
- Promoción y *e-marketing*, alta en buscadores, campañas *On-Line*
- Creación de *banners* y *e-mails* corporativos
- Servicio de *hosting* y mantenimiento *Web*
- CD's Interactivos
- Salvapantallas
- Catálogos digitales
- Galerías fotográficas
- Mapas interactivos
- Presentaciones multimedia con voz y video
- Aplicaciones de consulta de base de datos
- Bocetos, maquetas, retículas
- Diseños en formato PSD, *Freehand*, PS, entre otros.

DLB Group (2000). Quiénes somos. Agosto 6, 2005, www.dlbgroup.com

3.5. - Estructura Organizacional



J.C. De La Blanca (comunicaci3n personal, julio 12, 2005)

MARCO TEÓRICO

4.1.- Diagnóstico Organizacional

“un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El saldo de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico”.

(Vidal, 2004, p. 30)

Es conocido que el diagnóstico organizacional nos ayuda a la planificación estratégica, ya que es un proceso de información que apoya la toma de decisiones. Es por ello que Vidal (Vidal, 2004, p. 32) indica que existen algunos principios rectores en el proceso de diagnóstico organizacional, los cuales son:

- Toda práctica sin teoría es una barbarie
- Todo exceso de información es desinformación (Beer)
- Evaluar y monitorear en contexto
- Conocer es realizar diferenciaciones en el lenguaje (Maturana)
- Todo diagnóstico es situacional

Es así como Vidal nuevamente nos indica que el diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica

de una organización; es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un “otro”, lo que implica que el entorno es diferente de cero; es un componente de la Dirección y la Planeación Estratégica que sirve para la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización. (Vidal, 2004, p. 32)

Igualmente, el autor mencionado con anterioridad expresa que el diagnóstico organizacional es una manera de ver a la organización en todo su alcance, relación entre las personas, tareas, estructura formal, prácticas informales y comportamientos. Es por ello que los pasos que sigue este proceso es diagnosticar la organización, definir problemas e intervenir con soluciones.

Pero para Richard Beckhard (1969), el Desarrollo Organizacional (DO), busca instrumentar un cambio individual y organizacional, para que una empresa pueda adaptarse a las fuerzas de cambio. De aquí que una de las más amplias definiciones de DO es la mencionada por este autor:

“Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta” (p. 50)

La definición anteriormente descrita representa una amplia definición, por lo que el autor considera que es aplicable a casi

cualquier técnica, política o práctica administrativa utilizada en un intento deliberado de cambio personal en una organización o de la organización en sí misma para lograr sus objetivos. Para Richard Beckhard (1969), el término clave es cambio, por lo que el autor expresa que las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización.

De acuerdo a la definición de Beckhard (1969), el DO involucra un cambio planeado, debido a que este requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento, y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos, y cubre a toda la organización porque involucra al sistema entero. Beckhard apunta que el sistema no siempre significa a la organización entera, pero puede referirse a subsistemas relativamente autónomos tales como una semi-independiente planta o una organización multi-plantas, igualmente nos indica que el DO es un amplio sistema, por lo que la alta administración debe tener la responsabilidad de la administración y mantenimiento del proceso.

Un Modelo de Desarrollo Organizacional

Muchos modelos de DO han sido diseñados. El modelo que se presenta a continuación, tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores. El modelo contiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación. (GESTIÓPOLIS, 8th. (2005). Recuperado en octubre 8, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>)



1. **Identificación del Problema.** Una persona clave en la organización siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio (persona especialmente asignada para comprender los problemas asociados con el cambio). El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección. Si los procesos no comienzan con los ejecutivos clave, es importante ganar el soporte de tales ejecutivos lo más rápido posible.

(GESTIÓPOLIS, 8th. (2005). Recuperado en octubre 8, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>)

2. **Consulta con un Especialista en DO.** Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio. Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) y el cliente del sistema cuidadosamente se auxilian uno al otro. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa, lo cual demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

(GESTIÓPOLIS, 8th. (2005). Recuperado en octubre 8, 2005, de http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contps_i.htm)

3. **Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar.** Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por entrevistas semi-estructuradas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico. De acuerdo con Michael Beer, "Esta secuencia permite un efecto embudo, cambiando del énfasis en observaciones generales a mediciones específicas y diagnóstico". La participación es

especialmente importante en la recopilación de datos y en las fases de evaluación. Los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio. De este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo.

(GESTIÓPOLIS, 8th. (2005). Recuperado en octubre 8, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>)

4. **Retroalimentación.** En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. El consultor proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no está preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva.

(GESTIÓPOLIS, 8th. (2005). Recuperado en octubre 8, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>)

5. **Diagnóstico Conjunto de Problemas.** En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. Schein nota que el fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre cliente y consultor puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación si el cliente a veces "no está dispuesto a creer el diagnóstico o ha aceptar la prescripción... yo sospecho muchas empresas tienen sus cajones llenos de reportes de consultores, cada uno con diagnósticos y recomendaciones las cuales no han sido lo suficientemente entendidas o no han sido aceptadas por el 'paciente' ". En este punto el cliente puede decidir que el problema no es valioso o serio para ser atendido. Por ejemplo, en una situación de un empleado de alto nivel que aparecía como el problema, puede cambiar; al respecto, después de exhaustivos análisis llegó ha ser obvio que el no había tomado la suficiente capacitación como empleado de primer ingreso para desarrollarse adecuadamente. Al cambiar la posible solución, ésta tendría un costo mayor de lo que parecía el problema.

(GESTIÓPOLIS, 8th. (2005). Recuperado en octubre 8, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>)

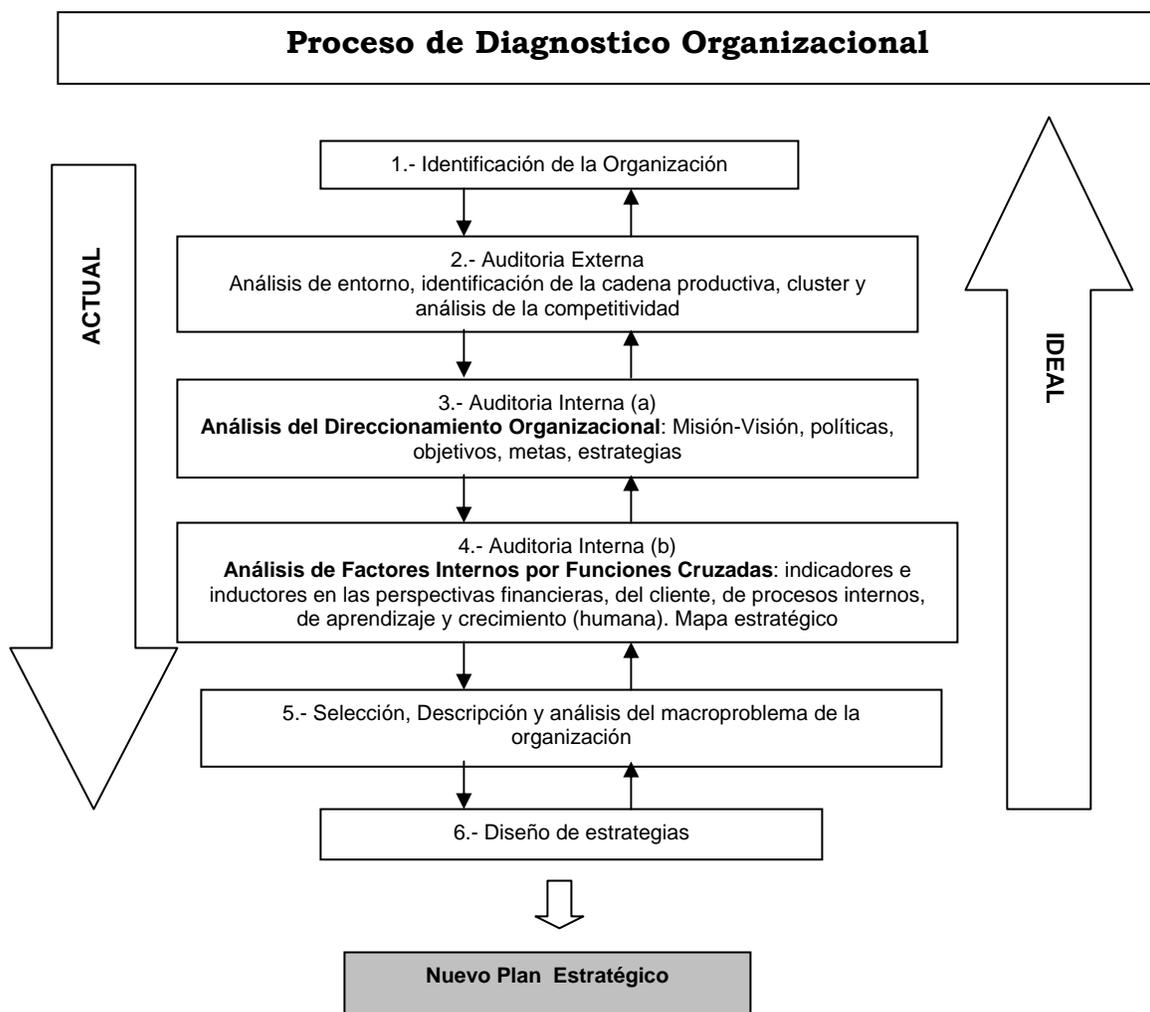
6. **Acción.** Enseguida, el consultante y el cliente de común acuerdo en ir más allá convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.

(GESTIÓPOLIS, 8th. (2005). Recuperado en octubre 8, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>)

7. **Integración de Datos después de la Acción.** Dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad del modelo de DO es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.

(GESTIÓPOLIS, 8th. (2005). Recuperado en octubre 8, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>)

Pero para Vidal (2004) y retomando lo expuesto por este autor, el proceso de diagnóstico organizacional debe cumplir con las etapas que se muestran en la siguiente figura:



(Vidal, 2004, p. 37)

French y Bell (French y Bell, C. 1996), señalan que el diagnóstico consiste en una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus sub-unidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. De aquí que los pasos que estos autores proponen son los que se describen a continuación, los cuales siguen el esquema de diagnóstico-acción-evaluación-acción:

- Diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente (ya sea la el sistema total o alguna de las partes de todo). De este paso surge la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.
- Desarrollar los planes de acción para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de los puntos fuertes.
- Descubrir los hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman.

En caso de ser necesario, el cuarto paso consiste en redefinir planes de acción e intervenciones para lograr con éxito solventar los problemas. (French y Bell, C. 1996)

4.2. - Contrato Psicológico

El Contrato Psicológico es un elemento implícito que se da cuando una persona (Consultores) se integra a una Organización (Cliente) y donde la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación. (Petit, R. (2005). Contrato Psicológico. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

La importancia de este contrato se debe a que, cuando una persona se integra a una organización, ésta debe preocuparse por crear las condiciones necesarias que permitan a la persona desenvolverse con el máximo de su potencial, para así generar mayor productividad y coadyuvar a la consecución de los objetivos organizacionales. (Petit, R. (2005). Contrato Psicológico. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

Este Contrato Psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. Aunque no exista acuerdo formal o cosa expresada claramente, el Contrato Psicológico es un acuerdo tácito entre el individuo y la organización, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, deberes, privilegios, responsabilidades, tareas y obligaciones serán respetados y observados por las dos partes. (Petit, R. (2005). Contrato Psicológico. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

El Contrato Psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes. Un Contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. En el fondo, cada persona representa sus propios contratos, que rigen tanto las relaciones interpersonales como las relaciones que la persona mantiene consigo misma (relaciones intrapersonal). Una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos explícitos y claros. No siempre las personas dicen abierta y explícitamente lo que

quieren y necesitan. (Petit, R. (2005). Contrato Psicológico. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

La noción de un Contrato Psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas, no escritas en parte alguna. Muchas de las expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad y de importancia para la persona. Todos esperamos que la organización nos trate como seres humanos, que nos brinde oportunidad de crecer y aprender más. Gran parte de los problemas que conducen al descontento laboral, a las huelgas y a la deserción, tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato psicológico. (Petit, R. (2005). Contrato Psicológico. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: La organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca ante su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La organización refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en las personas o de limitar su participación. Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es. (Petit, R. (2005). Contrato Psicológico. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

El Contrato Psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Si la

organización cumple el contrato formal solamente, pero no el psicológico, los trabajadores tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo en vista de que no logran sus expectativas intrínsecas. Por el contrario, si éstas se cumplen tanto económica como psicológicamente, los trabajadores se sienten satisfechos, permanecen en la organización y tienen un alto nivel de desempeño. (Petit, R. (2005). Contrato Psicológico. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

En la medida en que las necesidades y las fuerzas externas cambian, cambian también las expectativas, convirtiendo al Contrato Psicológico en un contrato dinámico que debe negociarse constantemente. El Contrato Psicológico es un poderoso determinante de la conducta de las organizaciones, a pesar de que no aparece escrito en parte alguna. (Petit, R. (2005). Contrato Psicológico. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

Podemos considerar la idea de que las organizaciones son un grupo de personas que están buscando un objetivo. Las personas consideran al centro laboral como un medio para alcanzar sus metas y, al mismo tiempo, las empresas necesitan personas que les ayuden a lograr sus objetivos empresariales. Si no existen estos intereses mutuos, no tiene sentido tratar de reunir un grupo e impulsar la cooperación entre sus integrantes, porque no hay una base común. (Petit, R. (2005). Contrato Psicológico. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

El interés mutuo genera metas superiores que integran los esfuerzos y los recursos de los individuos y las organizaciones. Todos se sienten alentados a enfrentar los problemas de las empresas en

lugar de enfrentarse unos con otros. Es por ello que el interés mutuo conlleva a un intercambio de recursos y se desarrolla mediante los Contratos Psicológicos entre las personas y el sistema, por lo que prevalece el sentimiento de reciprocidad; cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, ocurre una modificación dentro del sistema. (Petit, R. (2005). Contrato Psicológico. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

El objetivo fundamental de toda organización dentro de una sociedad es atender sus propias necesidades y, a la vez, atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios, por los cuales recibe una compensación económica. (Petit, R. (2005). Contrato Psicológico. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

Las personas forman una organización o se vinculan con algunas, porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Para obtener estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (capacitación, esfuerzos, cambio de actitudes, etc.) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción alcanzada y los costos, mediante sus sistemas de valores. Es por ello que en el Contrato Psicológico del sistema Cliente-Consultor es de vital importancia y debe revisarse continuamente. (Petit, R. (2005). Contrato Psicológico. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización. El medio por el cual se satisfacen los objetivos individuales determina su percepción acerca de la relación, que podrá observarse como satisfactoria por las personas que perciben que sus recompensas cubren sus expectativas. El individuo ingresa en la organización cuando espera que su satisfacción sea mayor que los esfuerzos personales. Si cree que los esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que obtiene, estará dispuesto a dejar la organización, si le es posible. (Petit, R. (2005). Contrato Psicológico. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización. Es decir, la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda. (Petit, R. (2005). Contrato Psicológico. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

Davis sintetiza el interés mutuo en la siguiente proposición: “Las organizaciones necesitan a las personas y éstas también necesitan a las organizaciones”. (Davis, 1995, P.120)

4.3. – Clima Organizacional

El concepto de Clima Organizacional es relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial-organizacional y viene dado por la modernidad y actualización de las organizaciones donde impera un dinamismo en la evolución de los valores de sus miembros y una serie

de transformaciones en distintos ámbitos (tecnológica, económica, social, comunicación y de información. Actualmente se manejan una diversidad de enfoques que vienen dado por lo controversial del concepto en donde los autores no han podido llegar a un acuerdo de su significado, teniendo actualmente una variedad de aportes que se han realizado a lo largo del tiempo, a continuación señalamos algunos de ellos:

(Ron-Pedrique, M y otros. (2004). Clima Organizacional. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

- **Francis Cornell** (1955): Establece que son las “Percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solos a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima.”
- **Argyris** (1957): Enfatizó el desarrollo una Atmósfera interpersonal llena de confianza, franqueza y tranquilidad, para que en la organización se pudiera aceptar la posible existencia del conflicto y así poder emplear los medios y recursos necesarios para combatirlo.
- **McGregor** (1960): Desarrollo el “Clima Gerencial” el cual definió en términos de las manifestaciones derivadas del hecho de asumir la gerencia, por lo que hace énfasis en el “clima psicológico de la relación”
- **Forehand y Gilmer** (1964): Definen un conjunto de características Y Dimensiones del clima lo cual les permitió la multidimensionalidad del clima además de ser una característica inherente de toda organización.

- **Atkinson** (1964): plantea el modelo de “Motivación promovida”, el cual vendría a ser un efecto de los incentivos íntimos del individuo que la organización le provee y de las expectativas despertadas en la relación.
- **McClelland y Atkinson** (1968): su estudio se basa en el análisis de la Motivación social, en donde la necesidad al logro, poder y de afiliación son los factores que inciden en el desarrollo del comportamiento del individuo.
- **Barker** (1968): establece para entender el comportamiento en las organizaciones es mejor hablar de los escenarios de conductas entendiéndolos como: “todo el complejo físico y psicológico con el que la gente interactúa constantemente”.
- **Pritchard y Karasick** (1973): lo definen como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de las organizaciones, que se diferencia de las otras y resulta del comportamiento de la Alta gerencia.
- **Schneider y Hall** (1975): describen el clima Organizacional como un conjunto de “Percepciones globales” que tienen los individuos sobre su medio interno organizacional.

En síntesis, el Clima Organizacional se puede definir como la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. (Ron-Pedrique, M y otros. (2004). Clima Organizacional. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

Las características de la organización, en las cuales interviene el Clima Organizacional, son relativamente estables en el tiempo, pero se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, por lo que afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra. (Ron-Pedrique, M y otros. (2004). Clima Organizacional. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

Tipos de Climas existentes en las organizaciones

- **Clima tipo Autoritario - Explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe mas que en forma de ordenes e instrucciones específicas. (GESTIÓPOLIS, 22 octubre, 2005, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)
- **Clima tipo Autoritario - Paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empelados,

como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da La impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. (GESTIÓPOLIS, 22 octubre, 2005, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

- **Clima tipo Participativo - Consultivo:** Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones mas especificas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima. (GESTIÓPOLIS, 22 octubre, 2005, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

- **Clima tipo participativo - en grupo:** Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino

también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. (GESTIÓPOLIS, 22 octubre, 2005,

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/h/clio.htm>)

Diferencia entre Clima Organizacional y Cultura

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. (GESTIÓPOLIS, 22 octubre, 2005, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

Generalmente, clima y cultura son conceptos que en algunos casos han sido tratados de forma similar. Sin embargo, no tienen el mismo significado, mientras que uno es más dinámico, el otro es más estático y permanente en el tiempo. (GESTIÓPOLIS, 22 octubre, 2005, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

Dicho esto, el clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice

Studs Tirkel "salubridad". Por su parte, cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una puede existir un clima para una organización entera o bien referirse climas de una división, filial, planta o departamento. (GESTIÓPOLIS, 22 octubre, 2005, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>)

Así mismo, es importante señalar que la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. (GESTIÓPOLIS, 22 octubre, 2005, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>)

Características del Clima Organizacional

A fin de comprender mejor el Clima Organizacional, es necesario resaltar las siguientes características:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo: las cuales son percibidas directa o indirectamente por los empleados que se desempeñan en ese medio ambiente. Estas características pueden ser los niveles de tecnología, el lugar de trabajo, el proceso de decisión, la comunicación, etc. Igualmente la percepción de estos elementos puede ser vista de forma positiva con motivación y

entusiasmo, o de forma negativa con temor y desagrado. (Ron-Pedrique, M y otros. (2004). Clima Organizacional. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, ya que es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, donde un buen Clima generará logros, afiliación, productividad, baja rotación, etc.; pero un Clima negativo conducirá a la inadaptación, alta rotación, ausentismo, baja productividad, etc. (Ron-Pedrique, M y otros. (2004). Clima Organizacional. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

- Las características de una organización son relativamente permanentes en el tiempo, es por ello que se puede diferenciar una organización de otra y de una sección o departamento a otro dentro de una misma organización. (Ron-Pedrique, M y otros. (2004). Clima Organizacional. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

- El Clima junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico, de aquí que el Clima sea una variable que interviene y media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. (Ron-Pedrique, M y otros. (2004). Clima Organizacional. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

Otras consideraciones importantes que debemos destacar acerca del Clima Organizacional, se basa en su carácter Multidimensional y de Sectorial:

- **Multidimensionalidad:** este elemento alude al hecho de que, aún formando una estrecha unidad, el Clima Organizacional se compone de múltiples aspectos, siendo incapaz ninguno de ellos de explicar o de absorber la totalidad del concepto, de sus efectos y consecuencias. El Clima es producto de las diferentes percepciones que los individuos tienen sobre la estructura, procesos organizacionales, conductas y experiencias. Esta naturaleza multidimensional del Clima hace que sea una variable no siempre fácil de definir debido a la interacción entre los elementos nombrados anteriormente, lo cual dificulta el aislamiento conceptual. (Ron-Pedrique, M y otros. (2004). Clima Organizacional. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

- **Sectorialidad:** Si bien el Clima es una variable que distingue a las organizaciones como un todo entre sí, éste mismo no es homogéneo en toda la organización, sino que puede tener variaciones muy importantes. Es por ello que encontramos a los “MicroClimas Organizacionales”, los cuales responden a circunstancias, situaciones y personalidades peculiares y que hacen que los departamentos de una misma organización puedan tener Climas muy diferentes. (Ron-Pedrique, M y otros. (2004). Clima Organizacional. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

Importancia del Clima Organizacional

Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente, para así alcanzar un aumento de la productividad, sin perder de vista el recurso humano. (Ron-Pedrique, M y otros. (2004). Clima Organizacional. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

Igualmente el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales. (Ron-Pedrique, M y otros. (2004). Clima Organizacional. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros de las empresas, a través de percepciones que condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional. (Ron-Pedrique, M y otros. (2004). Clima Organizacional. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

Para las empresas es muy importante diagnosticar el clima organizacional por tres principales razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. (Ron-Pedrique, M y otros. (2004). Clima

Organizacional. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

- Iniciar y sostener un cambio que indique a recursos humanos los elementos específicos sobre los cuales deben dirigir sus intervenciones. (Ron-Pedrique, M y otros. (2004). Clima Organizacional. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (Ron-Pedrique, M y otros. (2004). Clima Organizacional. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

4.4. - Instrumento de medición del Clima Organizacional

De acuerdo a trabajos publicados en la Web (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climc_ultcamborg.htm), un instrumento de medición es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De aquí que, dentro de cada instrumento, se puede distinguir dos aspectos diferentes: forma y contenido. La forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que establecemos con lo empírico, a las técnicas que utilizamos para esta tarea. En cuanto al contenido éste queda expresado en la especificación de los datos que necesitamos conseguir; se concreta, por lo tanto, en una serie de ítems que no son otra cosa que los mismos

indicadores que permiten medir las variables, pero que asumen ahora la forma de pregunta, puntos a observar, elementos a registrar, etc. De este modo, el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de investigación: resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados; pero también expresa todo lo que tiene de específicamente empírico nuestro objeto de estudio pues sintetiza, a través de las técnicas de recolección que emplea, el diseño concreto escogido para el trabajo.

Es medianamente una adecuada construcción de los instrumentos de recolección que la investigación alcanza entonces la necesaria correspondencia entre teoría y hechos; es más, podríamos decir que es gracias a ellos que ambos términos efectivamente se vinculan. Si en una investigación los instrumentos son defectuosos se producirán, inevitablemente, algunas de las dificultades siguientes: o bien los datos recogidos no servirán para satisfacer los interrogantes iniciales o bien no se podrán obtener los datos que necesitamos, o vendrán falseados, distorsionados, porque el instrumento no se adecua al tipo de hechos en estudio. En ambos casos habrá, seguramente, uno o varios errores en las etapas anteriores del proceso de investigación. Será entonces necesario volver hacia atrás y revisar las diferentes tareas realizadas, hasta alcanzar una mejor aproximación al problema. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

Las encuestas

El diseño de encuesta es exclusivo de las ciencias sociales y parte de la premisa de que si, queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo directamente a ellas. Se trata por tanto de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

Cuando se recaba información a todas las personas que están involucradas en el problema en estudio este diseño adopta el nombre de Censo. Los censos, por las dificultades materiales que implica su realización, son casi siempre trabajos de envergadura, que sólo pueden ser acometidos por los Estados o por instituciones de muy amplios recursos. Son sumamente útiles porque a través de ellos tenemos una información general de referencia, indispensable para casi cualquier trabajo de indagación social posterior. Por la gran cantidad de personas a entrevistar no es factible en ellos obtener información muy detallada, pues se convertirían en trabajos desproporcionadamente difíciles de ejecutar y analizar. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

La encuesta de Clima Organizacional tiene como objetivo medir el estado actual de la organización, el clima interno de la empresa y por

ende nos indica cuán enferma está la empresa. Las encuestas de clima contienen dimensiones que se presentan en la vida cotidiana de la organización, las cuales se miden en base a una escala. Generalmente las dimensiones que mide una encuesta de clima son: remuneración, motivación, satisfacción, identificación con le empresa, relaciones con los supervisores, relaciones con los compañeros, comunicación, definición de tareas y funciones, entre otros. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climc ultcamborg.htm>)

4.5. - Modelo de Sistemas

La Teoría de Sistemas se describe como un ramo específico de la Teoría General de Sistemas (TGS). La Teoría General de Sistemas surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968, donde esta teoría no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

Los supuestos básicos de la Teoría General de Sistemas son:

- Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

- Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)
- Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)
- Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)
- Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

La Teoría General de Sistemas afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos

separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente. Es por ello que la TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)
2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

El interés de la Teoría General de Sistemas, son las características y parámetros que establece para todos los sistemas. Aplicada a la administración la Teoría de Sistemas, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>)

Las teorías tradicionales han visto la organización humana como un sistema cerrado. Eso ha llevado a no tener en cuenta el ambiente, provocando poco desarrollo y comprensión de la retroalimentación (feedback), básica para sobrevivir. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>)

El enfoque antiguo fue débil, ya que 1) trató con pocas de las variables significantes de la situación total y 2) muchas veces se ha sustentado con variables impropias. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>)

El concepto de sistemas no es una tecnología en sí, pero es la resultante de ella. 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 o organizaciones, son analizados como "sistemas abiertos", que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente. La Teoría de Sistemas permite reconceptuar los fenómenos dentro de un enfoque global, para integrar asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

Concepto de Sistemas

- Un conjunto de elementos
- Dinámicamente relacionados
- Formando una actividad
- Para alcanzar un objetivo
- Operando sobre datos/energía/materia
- Para proveer información/energía/materia

(GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

Características de los Sistemas

Sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o

interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>)

Según Bertalanffy, el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, por lo que de esta definición se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

- Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>)
- Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>)

De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasis.

- Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la negentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)
- Homeostasis: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un supersistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sistemas pueden operar, tanto en serio como en paralelo. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

Tipos de Sistemas

En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:

- ✓ Sistemas físicos o concretos: compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. El hardware. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

- ✓ Sistemas abstractos: compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Es el software. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

En cuanto a su naturaleza, pueden cerrados o abiertos:

- Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de

una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

- Sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados. Los sistemas cerrados, cumplen con el segundo principio de la termodinámica que dice que "una cierta cantidad llamada entropía, tiende a aumentar al máximo". (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

Existe una tendencia general de los eventos en la naturaleza física en dirección a un estado de máximo desorden. Los sistemas abiertos evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado de creciente orden y organización (entropía negativa). Los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su

propia organización. El concepto de sistema abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

El Sistema Abierto

El sistema abierto como organismo, es influenciado por el medio ambiente e influye sobre el, alcanzando un equilibrio dinámico en ese sentido. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

La categoría más importante de los sistemas abiertos son los sistemas vivos. Existen diferencias entre los sistemas abiertos (como los sistemas biológicos y sociales, a saber, células, plantas, el hombre, la organización, la sociedad) y los sistemas cerrados (como los sistemas físicos, las máquinas, el reloj, el termóstato):

- El sistema abierto interactúa constantemente con el ambiente en forma dual, o sea, lo influencia y es influenciado. El sistema cerrado no interactúa. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

- El sistema abierto puede crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones ambientales. El sistema cerrado no. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)
- Es propio del sistema abierto competir con otros sistemas, no así el sistema cerrado. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

Al igual que los organismos vivos, las empresas tienen seis funciones primarias, estrechamente relacionadas entre sí:

- Ingestión: las empresas hacen o compran materiales para ser procesados. Adquieren dinero, máquinas y personas del ambiente para asistir otras funciones, tal como los organismos vivos ingieren alimentos, agua y aire para suplir sus necesidades. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

- **Procesamiento:** los animales ingieren y procesan alimentos para ser transformados en energía y en células orgánicas. En la empresa, la producción es equivalente a este ciclo. Se procesan materiales y se desecha lo que no sirve, habiendo una relación entre las entradas y salidas. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

- **Reacción al ambiente:** el animal reacciona a su entorno, adaptándose para sobrevivir, debe huir o si no atacar. La empresa reacciona también, cambiando sus materiales, consumidores, empleados y recursos financieros. Se puede alterar el producto, el proceso o la estructura. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

- **Provisión de las partes:** partes de un organismo vivo pueden ser suplidas con materiales, como la sangre abastece al cuerpo. Los participantes de la empresa pueden ser reemplazados, no son de sus funciones sino también por datos de compras, producción, ventas o contabilidad y se les recompensa bajo la forma de salarios y beneficios. El dinero es muchas veces considerado la sangre de la empresa. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

- Regeneración de partes: las partes de un organismo pierden eficiencia, se enferman o mueren y deben ser regeneradas o relocalizadas para sobrevivir en el conjunto. Miembros de una empresa envejecen, se jubilan, se enferman, se desligan o mueren. Las máquinas se vuelven obsoletas. Tanto hombres como máquinas deben ser mantenidos o relocalizados, de ahí la función de personal y de mantenimiento. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)
- Organización: de las funciones, es la requiere un sistema de comunicaciones para el control y toma de decisiones. En el caso de los animales, que exigen cuidados en la adaptación. En la empresa, se necesita un sistema nervioso central, donde las funciones de producción, compras, comercialización, recompensas y mantenimiento deben ser coordinadas. En un ambiente de constante cambio, la previsión, el planeamiento, la investigación y el desarrollo son aspectos necesarios para que la administración pueda hacer ajustes. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

El sistema abierto es un conjunto de partes en interacción constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo.

(GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

La organización como un Sistema abierto

Herbert Spencer afirmaba a principios del siglo XX: "Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes rasgos esenciales:

- En el crecimiento.
- En el hecho de volverse más complejo a medida que crece.
- En el hecho de que haciéndose más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia.
- Porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes.
- Porque en ambos casos existe creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad".

(GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

Según la teoría estructuralista, Taylor, Fayol y Weber usaron el modelo racional, enfocando las organizaciones como un sistema cerrado.

Los sistemas son cerrados cuando están aislados de variables externas y cuando son determinísticos en lugar de probabilísticos. Un sistema determinístico es aquel en que un cambio específico en una de sus variables producirá un resultado particular con certeza. Así, el sistema requiere que todas sus variables sean conocidas y controlables o previsible. Según Fayol la eficiencia organizacional siempre prevalecerá si las variables organizacionales son controladas dentro de ciertos límites conocidos.

(GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climc ultcamborg.htm>)

Características de las organizaciones como sistemas abiertos

Las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos. Algunas características básicas de las organizaciones son:

1.- Comportamiento probabilístico y no-determinístico de las organizaciones: la organización se afectada por el ambiente y dicho ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas. Las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no-determinísticas. El comportamiento humano nunca es totalmente previsible, ya que las personas son complejas, respondiendo a diferentes variables. Por esto, la administración no puede esperar que consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros, tengan un comportamiento previsible. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>

2.-Las organizaciones como parte de una sociedad mayor y constituidas de partes menores: las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas. Dichos sistemas son complejos de elementos colocados en interacción, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente. Talcott Parsons indicó sobre la visión global, la integración, destacando que desde el punto de vista de organización, esta era un parte de un sistema mayor, tomando como punto de partida el tratamiento de la organización como un sistema social, siguiendo el siguiente enfoque: (GESTIÓPOLIS.(2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

- La organización se debe enfocar como un sistema que se caracteriza por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

- La organización debe ser abordada como un sistema funcionalmente diferenciado de un sistema social mayor. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>

- La organización debe ser analizada como un tipo especial de sistema social, organizada en torno de la primacía de interés por la consecución de determinado tipo de meta sistemática. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

- Las características de la organización deben ser definidas por la especie de situación en que necesita operar, consistente en la relación entre ella y los otros subsistemas, componentes del sistema mayor del cual parte. Tal como si fuera un sociedad. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

3.-Interdependencia de las partes: un cambio en una de las partes del sistema, afectará a las demás. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

4.-Homeostasis o estado firme: la organización puede alcanzar el estado firme, solo cuando se presenta dos requisitos, la unidireccionalidad y el progreso. La unidireccionalidad significa que a pesar de que hayan cambios en la empresa, los mismos resultados o condiciones establecidos son alcanzados. El progreso referido al fin deseado, es un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. El progreso puede ser mejorado cuando se alcanza la condición propuesta con menor esfuerzo, mayor precisión para un esfuerzo relativamente menor y bajo condiciones de gran variabilidad. La unidireccionalidad y el progreso solo pueden ser alcanzados con liderazgo y compromiso. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climc ultcamborg.htm>)

5.-Fronteras o límites: es la línea que demarca lo que está dentro y fuera del sistema. Podría no ser física. Una frontera consiste en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio (de energía, información) con el sistema. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad, dicha permeabilidad definirá el grado de apertura del sistema en relación al ambiente. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climc ultcamborg.htm>)

6.-Morfogénesis: el sistema organizacional, diferente de los otros sistemas mecánicos y aun de los sistemas biológicos, tiene la capacidad de modificar sus maneras estructurales básicas, es identificada por Buckley como su principal característica identificadora. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

Para Katz y Kahn, la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

1. Importación (entrada): la organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio. Ninguna estructura social es autosuficiente. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)
2. Transformación (procesamiento): los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

3. Exportación (salidas): los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

4. Los sistemas como ciclos que se repiten: el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación. La importación y exportación son transacciones que envuelven al sistema en ciertos sectores de su ambiente inmediato, la transformación o procesamiento es un proceso contenido dentro del propio sistema. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

5. Entropía negativa: los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. A dicho proceso se le llama entropía negativa o negentropía. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

6. Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación: los sistemas vivos reciben como insumos, materiales conteniendo energía que se transforman por el trabajo hecho. También reciben información, proporcionando señales sobre el ambiente. La entrada de información más simple es la retroalimentación negativa (negative feedback), que permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta. Las partes del sistema envían información de cómo operan a un mecanismo central y mantiene así la dirección correcta. Si dicha retroalimentación negativa es interrumpida, el estado firme del sistema desaparece. El proceso de codificación permite al sistema reaccionar selectivamente respecto a las señales de información para las cuales esté programado. Es un sistema de selección de entradas a través del cual, los materiales son rechazados o aceptados e introducidos a su estructura. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

7. Estado firme y homeostasis dinámica: los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, ya que existe un influjo continuo de energía del exterior y una exportación continúa de los productos del sistema. La tendencia más simple del estado firme es la homeostasis, pero su principio básico es la preservación del carácter del sistema, o sea, un equilibrio casi-estacionario. Los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en la

naturaleza de sus estructuras. La homeostasis es un mecanismo regulador. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

8. Diferenciación: la organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, o sea, a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

9. Equifinalidad: los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad, o sea, un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

10. Límites o fronteras: como sistema abierto, las organizaciones presenta límites o fronteras, lo cual significa que existen barreras entre el ambiente y el sistema. Definen el campo

de acción del sistema, así como su grado de apertura. (GESTIÓPOLIS. (2005). Recuperado en octubre 27, 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>)

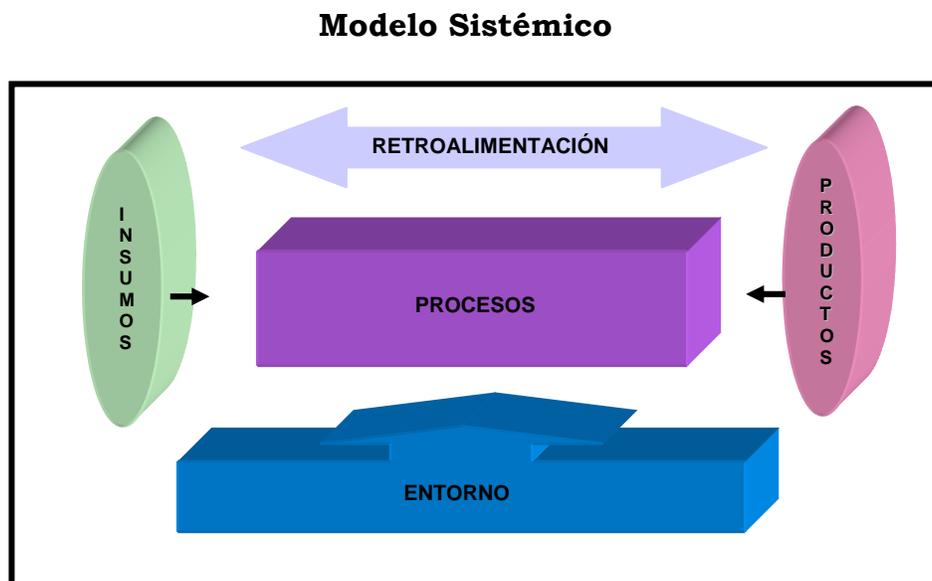
Las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas abiertos, tal como plantearon French y Bell (1996). Estas consideraciones realizadas por los autores mencionados anteriormente, son de gran utilidad al incursionar en el terreno organizacional, pues nos permiten comprender la dinámica y los cambios de las organizaciones, partiendo de la comprensión de la partes individuales y de la naturaleza de la interrelación existente entre ellas.

Para Nadler y Tushman, en las últimas dos décadas ha habido una tendencia cada vez más marcada a sustituir el modelo estático tradicional por otro que considera a la organización como un sistema. Esta nueva perspectiva nace de la observación repetida de que los organismos sociales exhiben muchas de las mismas características que los sistemas mecánicos y naturales. En particular, algunos teóricos sostienen que las organizaciones se comprenden mejor si se piensan en ellas como sistemas sociales dinámicos y “abiertos”. (Nadler y Tushman, 1999, p. 24).

Igualmente señalan, que las organizaciones son entidades complejas, sin añadir los constantes cambios a los que continuamente se ven expuestas como consecuencias de cambios en el entorno que impactan su funcionamiento, y en algunos casos sus orientaciones. Así mismo Nadler y Tushman indican que esta complejidad tiene una gran

similitud con la manejada por los sistemas abiertos, que deben mantener un alto nivel de interacción y cooperación funcional interno y externo.

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



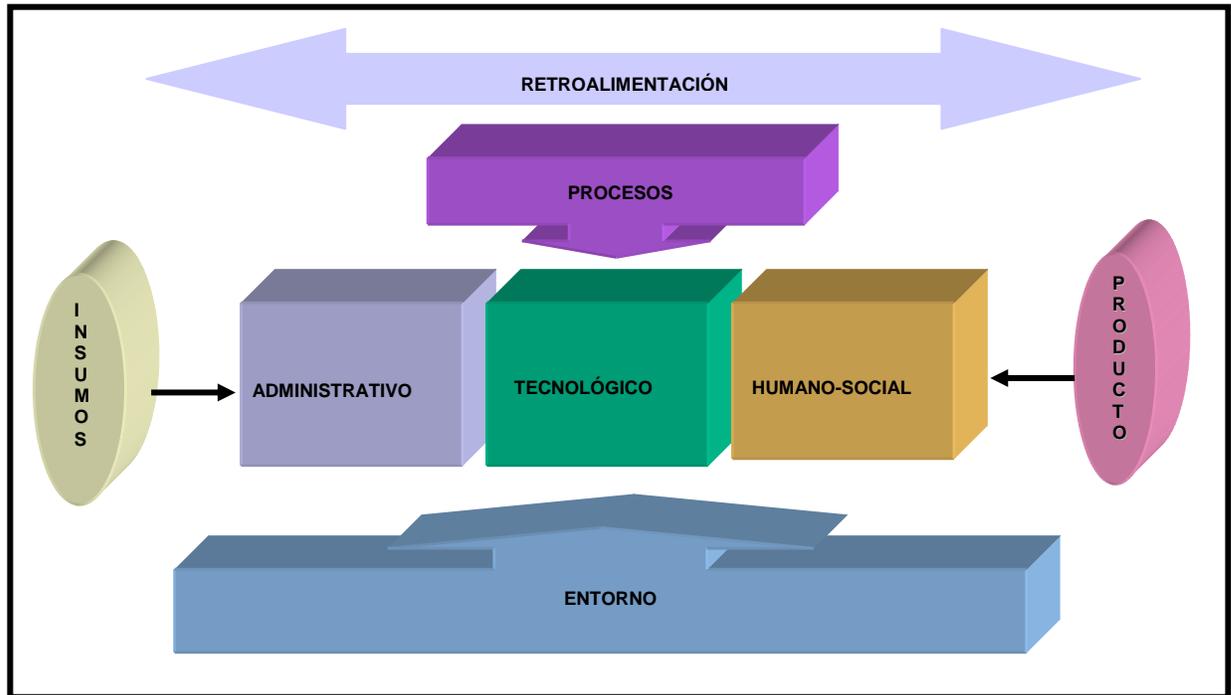
- Insumos. Constituidos por materia prima, información, recursos humanos y recursos económicos. (Petit, R. (2005). Modelo de Sistemas. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)
- Procesos. A través de los cuales los insumos son transformados en productos finales que son ofrecidos al entorno. (Petit, R. (2005).

Modelo de Sistemas. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

- Productos. Representados a través de los bienes y servicios, calidad de vida de la gente. (Petit, R. (2005). Modelo de Sistemas. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)
- Entorno. Como clientes, proveedores, competencia, organismos oficiales, comunidad, gremios, entre otros. (Petit, R. (2005). Modelo de Sistemas. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)
- Retroalimentación. Obtenida a través de encuestas, entrevistas e indicadores. (Petit, R. (2005). Modelo de Sistemas. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

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

Elementos del Modelo Sistémico



- 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. (Petit, R. (2005). Modelo de Sistemas. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)
- Tecnológico: Entre los que se encuentran equipos y maquinaria, información técnica, sistemas de mantenimiento, desarrollo y

dominio tecnológico. (Petit, R. (2005). Modelo de Sistemas. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

- Humano-Social: Experiencia, habilidades, expectativas, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, pertenencia hacia la empresa. (Petit, R. (2005). Modelo de Sistemas. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

Esta estructura, organización y esquema de interacción entre sus componentes y su entorno, junto a la necesidad de propósito como base que sustenta su razón de ser, enmarcan las similitudes entre los sistemas abiertos y las organizaciones. “El sistema abierto tiene un constante intercambio con el medio ambiente, esto es, cada sistema se encuentra inmerso en un sistema circundante mayor que conforma un suprasistema que influye sobre él.” (Guízar, 2000, p. 46).

En este sentido la teoría de los sistemas abiertos aporta un gran valor como herramienta de análisis organizacional, ya que permite visualizar de manera integral a la organización, componentes y entorno; facilitando a través de estructura y metodología el estudio de las mismas, sin dejar de lado la complejidad y el dinamismo que las caracteriza. (Petit, R. (2005). Modelo de Sistemas. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

MARCO METODOLÓGICO

Para obtener el Diagnóstico de la organización DLB Group, se hará necesaria la utilización de los siguientes recursos:

1. La aplicación de una encuesta de medición del clima organizacional
2. La planificación y realización de diversas entrevistas con el cliente mediante reuniones previamente acordadas
3. Aplicación del Modelo Sistémico

Para iniciar el proceso de Diagnóstico Organizacional, se establecerá el primer contacto con el cliente mediante la realización de una llamada telefónica, en la cual se le propondrá la ejecución de la Consultoría de Procesos a su organización. Una vez establecido este primer contacto, se realizarán diversas entrevistas o reuniones con el cliente de forma tal de establecer y consolidar el sistema Cliente-Consultor.

Durante la ejecución de las diversas reuniones, comenzando con la reunión exploratoria, se recolectará información para así detectar y definir el estado de la organización. Conjuntamente con el cliente se determinará el estado futuro de la compañía mediante cobertura de las brechas detectadas.

A medida que avancen las reuniones del sistema Cliente-Consultor y se obtenga información de la organización, se procederá en paralelo a la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional y el Modelo Sistémico a todos los trabajadores.

Una vez recolectada toda la información necesaria y suministrada por los líderes, empleados y personal clave de la organización, se procederá a analizar la misma y recopilarla en una presentación, la cual se denominará “Propuesta de Cambio Organizacional”. Este documento será el producto del análisis de la situación inicial en comparación con la situación deseada, poniendo de manifiesto las brechas o áreas de oportunidad donde, con la autorización y apoyo del cliente, se ejecutará el cambio o la consultoría de procesos.

5.1.- Aplicación de la encuesta

Instrumento

La encuesta que se empleará es un instrumento destinado a medir el clima organizacional y está validado por la compañía KPMG. Esta herramienta formó parte de los instrumentos empleados por PDVSA para obtener diagnósticos organizacionales y será empleada en el presente trabajo para el mismo fin pero en el caso específico de la empresa DLB Group.

Población

La aplicación de la encuesta de clima organizacional se llevará a cabo a mediados del mes de septiembre a una población de 50 personas.

La encuesta misma se aplicará a diversos integrantes de la mencionada compañía que desempeñan diferentes cargos como lo son:

- Operarios

- Ejecutivos
- Coordinadores
- Gerentes y
- Directivos

Procedimiento de aplicación

Para administrar el instrumento de medición, se llevarán a cabo cuatro pasos básicos que permitirán su aplicación de forma óptima:

- 1º) Se acordará con el cliente la aplicación de la encuesta a los empleados mediante la Intranet
- 2º) Se facilitará la encuesta en formato digital para su distribución
- 3º) Se aplicará la encuesta y entregarán las respuestas
- 4º) Se procesará y tabularán los resultados

5.2.- Entrevistas al cliente mediante reuniones

Para obtener más información acerca de DLB Group se realizaron hasta la fecha siete (07) entrevistas por medio de reuniones. Para ello se establecieron diversos contactos con el cliente, Juan Carlos De La Blanca, quien desde un principio se mostró interesado en la propuesta de servicio. Las primeras comunicaciones que se hicieron de forma telefónica sirvieron para plantear la asesoría de la empresa consultora y concretar la realización del primer encuentro.

5.2.1.- Aplicación del Modelo Sistémico

Gracias a la realización de las reuniones con el cliente y a la información solicitada, se pudo aplicar el Modelo Sistémico al caso específico de la empresa DLB Group. Los resultados obtenidos se indican en el siguiente apartado.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

A continuación se indicarán en detalle cada uno de las reuniones establecidas con el cliente:

Reunión número 1

La primera reunión se efectuó el día 21 de junio en un lugar propuesto por el cliente y fuera de las oficinas de DLB Group. En ella se reiteró las áreas de experticia de las consultoras y se sentaron las bases para que éste expresara las necesidades, que de acuerdo con su punto de vista, presenta su organización. Dentro de las inquietudes indicadas el cliente expresó la necesidad de contar con una estructura de Recursos Humanos, ya que la organización ha crecido exponencialmente en los últimos 2 años y no tienen personal para apoyar esta área: de contar con 08 personas en el año 2003 han pasado a 40 en el 2005. Uno de los cambios que asumieron fue la mudanza a una oficina más amplia, la cual sí posee la capacidad para albergar cómodamente a todo el grupo.

Cabe destacar que el cliente expresó las diferentes visiones con las cuales dos de los tres socios de la empresa cliente poseen respecto al departamento de Recursos Humanos: Juan Carlos De La Blanca la ve como una estructura que apoya la capacitación, incentivos, perfiles, planificación de carrera y otros asuntos relacionados con el área; por su parte Ricardo De La Blanca , CEO de DLB Group, ve Recursos Humanos como un área de la empresa menos formal que soporta la parte artística y/o creativa de la organización. En este sentido el cliente expresó que la

idea es conformar un departamento que equilibre estas dos visiones diferentes pero complementarias.

Desde sus inicios en DLB Group Juan Carlos De La Blanca, Vicepresidente de operaciones, es la persona que se encarga de la selección del personal, aspecto que no posee parámetros o respaldos metodológicos sino que se fundamenta en su discreción y juicio. El cliente expresó que la falta de una estructura de Recursos Humanos ha traído como consecuencia, entre otros aspectos, que las responsabilidades de las personas que laboran en la empresa no estén totalmente definidas; ello conlleva a que en ciertas ocasiones haya roces laborales al no saber dónde termina un rol y comienza el otro. Este tipo de situaciones hacen evidente, según el cliente, la necesidad de contar con registros formales de qué perfiles necesita cada integrante de DLB Group y qué asignaciones posee dado su cargo.

Paralelamente a la falta de una estructura de RRHH que soporte una organización en crecimiento como lo es DLB, el cliente indicó sentir un exceso de responsabilidades “operacionales” bajo su cargo que estimaba podían delegarse. Sin embargo y a pesar de la carga laboral, el cliente indicó en repetidas oportunidades el buen ambiente de trabajo, la motivación y el compromiso que existe en los integrantes de DLB Group. En palabras textuales de Juan Carlos De La Blanca “...el grupo es muy cohesionado...”. Adicional a ello y según expresó el cliente no existen diferencias notables entre jefes y empleados, ya que todos trabajan en equipo y de forma armónica; de hecho los directivos han realizado en varias oportunidades actividades que además de compenetrar al grupo buscan motivarlo.

Por otra parte el cliente expresó la necesidad de planificar o idear actividades, eventos y canales de comunicación que se institucionalicen y sirvan para motivar al grupo e identificarlo con la empresa. Es por ello que expresó el interés de recibir una propuesta en la cual se plantee una estructura comunicacional interna e informal que sea compatible con la personalidad de DLB Group.

Reunión número 2

La segunda reunión con el cliente se llevó a cabo el día 12 de julio del año en curso. En ella se le entregó al cliente la propuesta de consultoría y se le fue explicando cada uno de los aspectos a tomar en cuenta para el trabajo.

En esta oportunidad y al igual que en la primera reunión, Juan Carlos De La Blanca reiteró el interés de la empresa el requerir de apoyo para el área de Recursos Humanos, una rama que depende de su cargo: la vicepresidencia de Operaciones de DLB Group. En este sentido se acordó que la propuesta de consultoría tendrá como eje principal la Vicepresidencia de Operaciones y, en especial, la futura área de Recursos Humanos. En este contexto el cliente presentó un organigrama de RRHH que ya había realizado y otros adelantos que plasman la forma como estima debe estar conformada esta área.

En vista del trabajo ya realizado por el cliente, el cual inicialmente se había planteado como parte del trabajo de consultoría, se le ofreció incluir dentro de la propuesta el diagnóstico de otras áreas (vinculadas todas con la Vicepresidencia de Operaciones) por medio de dinámicas de

acción participativa. Se le explicó a Juan Carlos De La Blanca que a través de las dinámicas se lograrían varios objetivos:

1. Conocer al grupo
2. Adelantar la labor relacionada con los perfiles de todas las personas que son integrantes de los diversos departamentos
3. Plantear y/o replantear la estructura del área de Recursos Humanos
4. Involucrar al personal en el proceso y dejarlo participar
5. Proponer actividades y/o medios de comunicación internos
6. Analizar la situación de DLB Group con miras a obtener la información necesaria para la propuesta
7. Revisar y reforzar la página web
8. Proponer ideas que puedan enriquecer a la empresa

Ante este planteamiento el cliente se mostró interesado mas indicó la importancia de plantearlo a los demás socios: Ricardo De La Blanca y Roberto Vásquez, socios que hasta el momento estuvieron ausentes en el proceso pero informadas respecto al mismo. Igualmente destacó la necesidad de que estas dinámicas tengan un tono informal, compatible con el grupo y la empresa.

Reunión número 3

La tercera reunión se realizó el día 03 de agosto y durante la misma se le entregó al cliente la planificación para el mes de agosto en la cual se incluyó un estatus de las reuniones y acuerdos llegados hasta el momento.

Un punto discutido durante la presente reunión fue el contenido de la página web de DLB Group. Tomando en cuenta que dentro de los servicios ofrecidos al cliente estaba el área comunicacional, se revisaron los textos de la mencionada página de Internet y se le indicó al cliente algunas deficiencias de contenido que posee, comentario que el cliente aceptó y reconfirmó. En este momento Juan Carlos De La Blanca expresó estar de acuerdo con las observaciones hechas y solicitó apoyo para revisarlo y proponer cambios; fue así como el equipo de consultoría se comprometió con el cliente en entregarle la semana siguiente la revisión de textos de la página www.dlbgroup.com.

Es de destacar que el cliente mostró un nuevo folleto corporativo de DLB Group, el cual contenía los textos de la página web. Por ello los cambios que se propusieran para la página, sería adoptados para el folleto.

Otro aspecto desarrollado con el cliente durante el mencionado encuentro estuvo relacionado con las descripciones de cargo de la empresa. Se le recomendó al cliente cambiar el formato de descripciones de cargo que proponen utilizar ya que era poco funcional. En este sentido se le propuso elaborar y brindarle formatos utilizados para las descripciones de cargo más prácticos en los cuales se indiquen todas las opciones posibles para cada aspecto necesario en este tipo de planillas.

Como último punto tratado en la reunión, se conversó la realización de las dinámicas de acción participativa con los integrantes de DLB Group. En este punto el cliente resaltó la importancia de imprimirle a la dinámica un tono informal, cómodo y acogedor,

congruente con la personalidad de la empresa; igualmente indicó que no se escatimaran recursos a la hora de preparar y organizarla.

Reunión número 4

La cuarta reunión se efectuó el 19 de agosto con el objetivo fundamental de explicarle y a los demás socios de la compañía, Ricardo De La Blanca y Roberto Vásquez, el trabajo de consultoría que se estaba desarrollando y proponerles la realización de las dinámicas de acción participativa. Cabe destacar que estos socios no habían estado involucrados más sí informados acerca del trabajo de consultoría. Juan Carlos De La Blanca informó que veía conveniente se realizara una reunión con los demás socios, ya que Ricardo De La Blanca no estaba de acuerdo con la ejecución de las dinámicas de acción participativa.

Antes de efectuar la reunión con Ricardo De La Blanca y Roberto Vásquez, se efectuó una reunión con Juan Carlos De La Blanca. En esta ocasión el cliente reconfirmó la escogencia de uno de los formatos de descripciones de cargo que se le habían enviado vía correo electrónico conjuntamente con la propuesta de corrección de los textos de la página de Internet de DLB Group. En relación a los formatos de descripción de cargo, el cliente expresó que necesitaba que estos estuvieran hechos tipo cuestionario y que se colocara, al lado de ítem, una explicación breve de qué se solicitaba en ese aspecto.

Durante la reunión con los tres socios de DLB Group, Juan Carlos De La Blanca, Ricardo De La Blanca y Roberto Vásquez, se les explicó el objetivo del trabajo de consultoría, su carácter académico y las

propuestas que se habían hecho hasta el momento, del mismo modo que se les entregó nuevamente todo el material levantado producto de las sesiones de trabajo.

Dentro de las propuestas hechas que se le reiteró a los socios, estaba la realización de dos dinámicas de acción participativa: una con la junta directiva y otra con integrantes estratégicos de la empresa. La actitud de respuesta mostrada por Ricardo De La Blanca fue de rechazo a la realización de las dinámicas, según su criterio, por dos razones fundamentales:

- Pérdida de dinero y tiempo al disponer de personal estratégico de la empresa durante un día completo, integrantes de la empresa que “cuestan mucho” en la organización
- No interés e inclusive temor a realizar actividades en las cuales el personal “se ponga a pensar” qué hacen en la empresa

Ante esta reacción, se les expresó la relevancia que tendría el realizar las dinámicas de acción participativa que se estaban proponiendo y toda la información que se podía obtener producto de ese encuentro, el cual podía servir también para compenetrar y motivar a los integrantes de DLB Group.

La actitud de Ricardo De La Blanca fue muy cerrada, reactiva e inclusive ruda. Por ello el socio Roberto Vásquez demostró una posición más conciliadora e intermedia entre Juan Carlos De La Blanca, quien explicó a sus compañeros la importancia del trabajo que se estaba haciendo y todo lo que se podía aprovechar con él. A pesar de ello, la reacción de Ricardo De La Blanca no fue abierta, inclusive consciente de

ello expresó no sentir que la reunión fuera “negativa”, todo lo contrario, sino que estimaba que determinadas actividades no se podían realizar en ese momento pero que sí necesitaban y agradecían todo el trabajo que estaba realizando el equipo de consultoría.

Ricardo De La Blanca, el socio que no estuvo presente en las reuniones anteriores por falta de disposición para ello, que sí estaba informado acerca del trabajo y que demostró la actitud más cerrada, expresó que si se deseaba recavar información de los empleados, ellos podían internamente facilitar los medios para que todos los integrantes de la organización facilitaran la data que se requería; así se “ahorrarían tiempo.” Igualmente indicó que estimaba más importante que realizar una `convivencia´ el ayudar a levantar la estructura de Recursos Humanos de la Vicepresidencia de Operaciones. Ante esta respuesta se le indicó que ya se estaba trabajando en ese tenor y que se tenía la capacidad para realizar diversos trabajos simultáneamente. Ricardo De La Blanca expresó que para poder dar más trabajo, era necesario que se culminara el que ya se estaba realizando ya que esperaba `resultados´.

Roberto Vásquez, el socio que vive fuera del país, indicó que estaba de acuerdo con los argumentos expuestos por Ricardo De La Blanca mas se mostró más dispuesto a colaborar con el trabajo del equipo de consultoría e indicó que estaba proclive a ayudar en lo que fuera necesario.

Una vez culminado el encuentro con todos los socios, se realizó una pequeña reunión con Juan Carlos De La Blanca quien manifestó estar apenado por la situación, reiteró la necesidad de ayuda que tiene y confirmó su apoyo total para la realización del trabajo del equipo de

consultoría. Por último indicó al equipo que se habían hecho unos cambios a los textos del folleto corporativo y que necesitaban de asesoría para corregirlos.

Reunión número 5

La quinta reunión se llevó a cabo el 29 de agosto. En ella se revisaron las correcciones de los textos del folleto corporativo y se hicieron ciertos ajustes. Se le propuso a Juan Carlos De La Blanca, único socio presente en la reunión, una segunda revisión de los textos de la página web tomando en cuenta las propuestas del folleto. En este punto el cliente expresó tener los textos en su versión más amplia en la página de Internet y la más sucinta en los folletos corporativos.

Igualmente se le presentó al cliente los formatos de descripciones de cargo ya vaciadas con aquellos perfiles que estaban levantados, como el del vicepresidente de operaciones y/o el presidente de DLB Group. El cliente hizo observaciones respecto a la elaboración de los formatos de descripción de cargos ya completados e inclusive hizo aclaratorias al organigrama de DLB Group que ya estaba levantado ya que la vicepresidencia de operaciones tiene una gran carga laboral y múltiple. Dentro de los ajustes hechos a los formatos de perfiles, se acordó incluir dentro del organigrama un recuadro superior de “Junta Directiva” y reiteró la necesidad de explicar el contenido de cada aspecto en las planillas.

Se le indicó al cliente que en vista de que no se pudieron realizar las dinámicas de acción participativa, se le proponía aplicar una

encuesta de clima de modo de recolectar información de los integrantes de la empresa. El cliente estuvo de acuerdo con ello y se le indicó que se le enviaría la encuesta en formato digital para poder hacerla accesible al personal de la organización.

En el área comunicacional, el cliente indicó la necesidad de una propuesta para el contenido de la Intranet de DLB Group, la revisión del demo audiovisual de la empresa y redefinir los textos de la página de Internet.

Reunión número 6

La sexta reunión se realizó el 31 de agosto como una petición especial del cliente para atender un punto específico del cual necesitaba asesoría. En este sentido indicó que el coordinador de servicios generales de la empresa, un empleado que ha demostrado responsabilidad y se ha convertido en alguien “imprescindible”, requiere asesoría y apoyo para coordinar al personal que lleva bajo su cargo como lo son: las recepcionistas

*el personal de transporte

*el personal de limpieza

En relación con el trabajo desarrollado para la estructura de Recursos Humanos, el cliente solicitó orientación para equilibrar la parte objetiva y la parte subjetividad del proceso de selección, refiriéndose así a los aspectos formales e intuitivos que forman parte del mismo. En este punto se le recomendó:

- Incluir a involucrar a varias personas de la organización dentro del proceso de selección para hacerlo más objetivo y tener varias visiones de un mismo caso; en este contexto sería conveniente que formaran parte del proceso una persona de la directiva, a una persona del departamento o área en la cual va a laborar ese potencial integrante de la empresa y una persona de otro departamento
- Contar con el apoyo de una persona del área de Recursos Humanos que maneje las herramientas y técnicas para entrevistar al posible personal
- Estudiar antes de la entrevista tanto el currículum vitae de las personas interesadas como el perfil del cargo al cual aspiran; ello ayuda a ser más preciso y focalizarse.

Durante la reunión, se hizo presente el Coordinador de Servicios Generales. En esa oportunidad se aprovechó para conversar con este integrante de DLB Group acerca de su situación actual y necesidades específicas. Fue así como el coordinador de servicios generales indicó que requiere de asesoría para manejar al personal que tiene bajo su responsabilidad. En este sentido expresó que varios aspectos han influido:

1. La mayor parte del personal que posee bajo su cargo tienen más antigüedad que él en la organización y por ende le han reportado directamente al vicepresidente de operaciones, de modo que su llegada e incorporación como jefe de área ha “cambiado” los esquemas de trabajo que venían manejando con anterioridad
2. La falta de una inducción para las personas que entran nuevas a la organización y que les proporcione guía en cuanto a la

personalidad de la empresa, su ritmo de trabajo y labores que va a desempeñar

3. La falta de descripciones de cargo que definan las labores y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la empresa

El coordinador de servicios generales indicó que estimaba sería de gran ayuda la elaboración de manuales, procedimientos y guías para normar las responsabilidades de los integrantes de su área.

Debido a la especificidad de labores y necesidades que conlleva el área de Servicios Generales, se le pidió al cliente y al coordinador del mencionado departamento otra reunión para estudiar el caso más profundamente. Igualmente se le propuso elaborar los contenidos necesarios para preparar una inducción corporativa, que sirva a toda la organización a recibir a los nuevos empleados.

Finalmente el cliente, Juan Carlos De La Blanca, expresó que como las necesidades de la empresa eran múltiples y muy amplias para ser cubiertas durante la realización del trabajo de grado, estaba dispuesto a llegar a un acuerdo para continuar el trabajo que se ha comenzado, ya que estima muy valiosa la colaboración que se está desarrollando y el aporte que se puede hacer a la organización.

Reunión 7

La séptima reunión establecida con el cliente, Juan Carlos De La Blanca, se efectuó el día 07 de septiembre del año en curso, encuentro en el cual se indicó que tenía un posible candidato para Recursos Humanos, área trabajada dentro de la propuesta.

En la presente reunión el objetivo fundamental era el de concretar todos aquellos aspectos de DLB Group bajo el Modelo Sistémico lo cual se le explicó teóricamente a Juan Carlos De La Blanca, sin embargo se aprovechó la oportunidad para revisar conjuntamente la encuesta de clima organizacional que se le iba a aplicar a los integrantes de la empresa, así como la forma como el equipo recibiría los resultados.

En relación a la aplicación del instrumento, el cliente expresó su inquietud por las reacciones que ésta podía conllevar en los empleados, ya que muy probablemente “esperarían acciones post-encuesta”. A este respecto, se le indicó que era necesario explicar el objetivo de la medición de clima organizacional y posteriormente una retroalimentación con los empleados, de modo de establecer un acercamiento con ellos y minimizar la incertidumbre y expectativas que pudieran generarse.

Cumpliendo con el objetivo de la reunión, se retomó, por áreas, cada uno de los aspectos que integra el Modelo Sistémico.

ANÁLISIS DE LOS DATOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicado el Modelo Sistémico en la organización DLB Group, se detalla a continuación los elementos presentes:

- **Insumos** (materia prima, información, recursos humanos y recursos económicos)

Todos los insumos son de fácil acceso y obtención, ya que cuentan con toda la materia prima necesaria para sus operaciones, por lo que cuentan con una red confiable de proveedores. La información del entorno es accesible y constantemente mantiene un manejo y actualización de la misma, ya que el mercado competitivo al cual pertenecen los obliga a mantenerse informados; sin embargo hace falta formalizar información de la empresa para consumo interno. En cuanto al recurso humano y económico cuentan con el personal calificado y los recursos monetarios para la realización eficiente de las responsabilidades.

- **Procesos** (transformación de los insumos en productos finales)

Los procesos están claramente definidos, ya que cada unidad está encargada de un proceso/servicio en específico y conoce cómo debe hacerse el trabajo. El producto final está bien orientado a las necesidades del cliente, por lo que el mismo es adaptable. Pero

producto de su crecimiento acelerado, en la prestación de los servicios se pueden solapar las funciones y/o responsabilidades entre las áreas intervinientes en las necesidades fijadas por los clientes.

- **Productos** (bienes y servicios, calidad de vida de la gente)

DLB Group ofrece variados servicios/productos los cuales siempre cumplen con las expectativas y necesidades del cliente, por lo que garantizan su calidad. Debido a la eficiente y exitosa generación de bienes y servicios a sus clientes, éstos han aumentado en número en muy poco tiempo, donde ahora los mismos llegan por referencias y no es la empresa quien debe buscar nuevos clientes.

- **Entorno** (clientes, proveedores, competencia, organismos oficiales, comunidad, gremios)

Se realizan análisis del entorno, de hecho la adaptación al entorno y al mercado actual, ha motivado y “obligado” a DLB Group la creación de diversas unidades de negocio que inicialmente no existían y, por ende, la ampliación de la estructura organizacional.

- **Retroalimentación** (entrevistas e indicadores)

Una vez culminado el servicio a los clientes y de forma puntual, se hacen reuniones para evaluar la prestación del servicio en las cuales analizan cada producto terminado, trato de la empresa, entrega a tiempo, entre otros aspectos. De igual forma, en los departamentos más analíticos (por ejemplo Finanzas), periódicamente les es entregado a los

directivos un reporte con estadísticas e indicadores económicos, por medio de los cuales le permite analizar el comportamiento financiero de la empresa.

- **Área Administrativa** (políticas, planes, metas organizacionales, estructura, políticas de personal, sistema de evaluación del desempeño, sistema de compensación y reconocimiento, sistema de información gerencial y sistema contable y de presupuesto)

-Políticas, planes y metas organizacionales: estos aspectos están presentes y establecidos en la empresa, de manera que son conocidos por todos sus integrantes. Según el cliente “lo único que hace falta es pulirlos”

-Estructura organizacional: El organigrama actual se elaboró formalmente y por escrito hace tan sólo 4 meses, sin embargo aún se encuentra en revisión. El ritmo y volumen de trabajo que maneja la empresa desde sus inicios, además de las necesidades que le impone el mercado, la ha obligado a repensar constantemente la estructura; es por ello que a medida que DLB Group incorpora nuevos servicios, se ve en la necesidad de crear nuevos departamentos que soporten el funcionamiento de la organización.

-Políticas de personal: Las políticas sólo existen a nivel informativo, mas no están formalizadas

-Sistema de evaluación de desempeño: de acuerdo con lo expresado por el cliente, no se llevan a cabo de manera continua evaluaciones posteriores a los eventos o servicios prestados a menos que la dimensión

del proyecto incluya la intervención de varios departamentos por lo que existe encuentro posterior. Actualmente se está creando una evaluación interna de servicio que mida varios aspectos relacionados con el desempeño de las personas involucradas.

En cuanto a evaluaciones externas, éstas pueden ser realizadas en una primera instancia por sus clientes. Aunque sí se realizan reuniones con estos, estos encuentros no están sistematizados ni existen formatos en los cuales estos puedan evaluar su calidad.

-Sistemas de compensación y reconocimiento: no existen formalmente o de manera escrita políticas de compensación y reconocimiento a la labor que desempeñan los empleados; en su lugar, los directivos de la empresa recompensan el trabajo con acciones y/o detalles no salariales como bonos, sino con obsequios materiales y celebraciones en grupo fuera de la oficina, entre otros.

-Sistemas de información gerencial: sí se realizan reuniones periódicas en el área directiva y en éstas se analizan indicadores financieros y económicos, entre otros.

-Sistemas contables y de presupuestos: todos los procedimientos, indicadores y reportes sí están establecidos, procedimentados y por escrito.

- **Área Tecnológica** (equipos y maquinarias, sistemas de información, desarrollo y dominio tecnológico)

-Equipos y maquinaria: La empresa facilita a sus empleados las herramientas específicas para el desempeño eficiente de las funciones, inclusive la mayoría de los equipos de computación son de avanzada y poseen más funciones de las necesarias; es así como se observa un particular cuidado e interés por parte de la organización en brindar y contar con tecnología de punta.

-Sistemas de información, desarrollo y dominio tecnológico: todos los empleados de DLB Group manejan adecuadamente las herramientas que tienen a su disposición y la empresa promueve el aprendizaje continuo para su manejo (Ej., facilitación de cursos sobre nuevos programas informáticos)

- **Humano-social** (experiencia, habilidades, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, colaboración y trabajo en equipo, sentido de pertenencia)

-Experiencia: gran parte del personal, aunque cuenta con un nivel técnico y/o universitario, no cuentan con una amplia experiencia ya que el objetivo de la empresa es formarlos y “amoldarlos”. Sin embargo en áreas estratégicas como Administración, sí se requiere que los empleados tengan un bagaje profesional que les permita contar con los conocimientos teóricos y prácticos del área.

-Habilidades: el personal se evalúa una vez que ya ha ingresado a la organización, es por ello que si alguno de nuevos integrantes no exhiben un buen desempeño, se evalúa la posibilidad de cambiarlo a otra área o dejar de contar con sus servicios.

-Liderazgo: el liderazgo se maneja desde tres puntos de vista

-Dentro de cada departamento entre sus integrantes

-Dentro de cada departamento con su coordinador y/o gerente

-Entre los diversos departamentos

En el primer y segundo caso, el liderazgo es compartido y se maneja “armoniosamente”, ya que existe una cultura de trabajo en equipo. Sin embargo y haciendo mención al tercer punto de vista, se han presentado ciertas diferencias entre los líderes de cada uno de los departamentos cuando estos participan simultáneamente en un proyecto; esto puede deberse a que no existe una definición clara de las responsabilidades y por ende del liderazgo.

-Supervisión: las líneas de autoridad o cadenas de mando no están escritas aún cuando de manera implícita todos los integrantes de la empresa conocen su línea de reporte.

-Relaciones interpersonales, colaboración y trabajo en equipo: las relaciones interpersonales que existen en DLB Group son positivas y de cordialidad, se respira un ambiente armonioso y de trabajo en equipo. Inclusive en momentos de tensión, prevalecen “las buenas relaciones” según palabras del cliente.

-Comunicación: la comunicación que se establece dentro de la organización es fluida y constante, sin embargo no existe un régimen o sistema formal de reuniones entre sus integrantes, específicamente entre los diversos departamentos.

-Sentido de pertenencia: Sí existe un alto sentido de pertenencia a la empresa, donde el compromiso y la responsabilidad son realmente notorios. Cabe destacar que estas actitudes son más demostradas por determinadas áreas como Diseño y Cuentas, sin embargo ello puede deberse a la gran carga de trabajo que según el mismo cliente asumen estos departamentos.

Tabulación y procesamiento de la encuesta

Es necesario acotar que al momento de aplicar la encuesta de Clima Organizacional a una población de 50 personas, contestaron sólo 26, lo cual representa más del 50% de la población total. La razón por la cual no se obtuvo un número mayor de encuestas respondidas se debió a que durante su período de aplicación se presentó un incidente en la empresa que afectó de forma negativa el “clima organizacional”; en este punto el equipo de consultoría decidió no continuar con la aplicación del instrumento ya que los resultados de las encuestas faltantes posiblemente estarían tergiversados debido al incidente y alterarían la tabulación final.

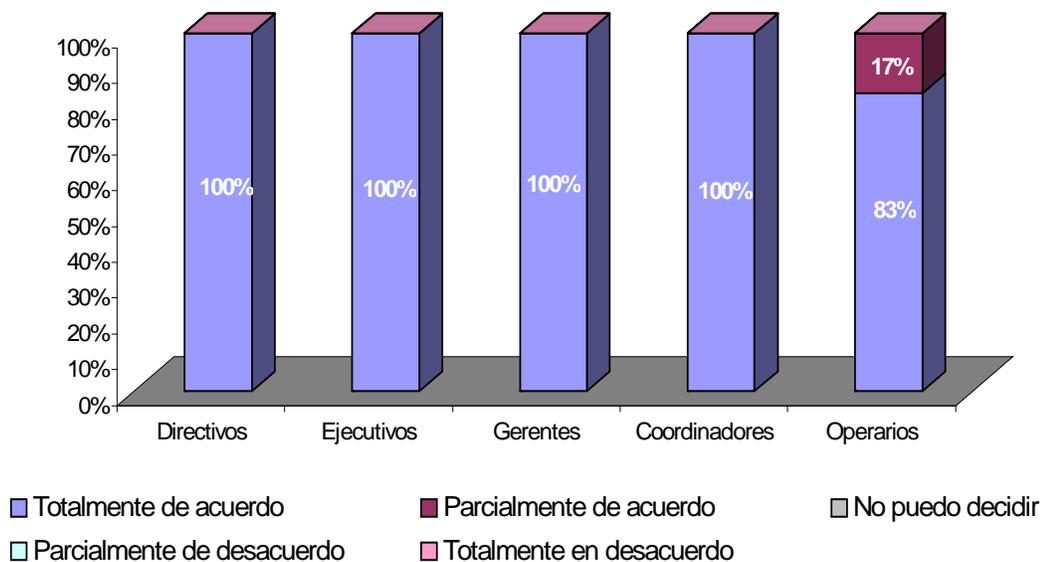
A continuación los resultados del instrumento:

De acuerdo con las opiniones expresadas por la muestra se puede observar que en la dimensión Remuneración más de la mitad de los consultados estuvieron total o parcialmente de acuerdo con las políticas de este tenor en DLB Group. Si se toman en cuenta los diversos cargos que componen la mencionada empresa se tiene que el 100% de los gerentes y operarios expresaron estar parcialmente de acuerdo con la política de remuneración, mientras que un 80% de los Coordinadores y un 67% de los directivos y ejecutivos indicaron compartir esta opinión.

Tabla N° 2: Dimensión Identificación con la Empresa

Preguntas																						
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1
22	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1
23	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1
46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1

Gráfico N° 2: Dimensión Identificación con la Empresa

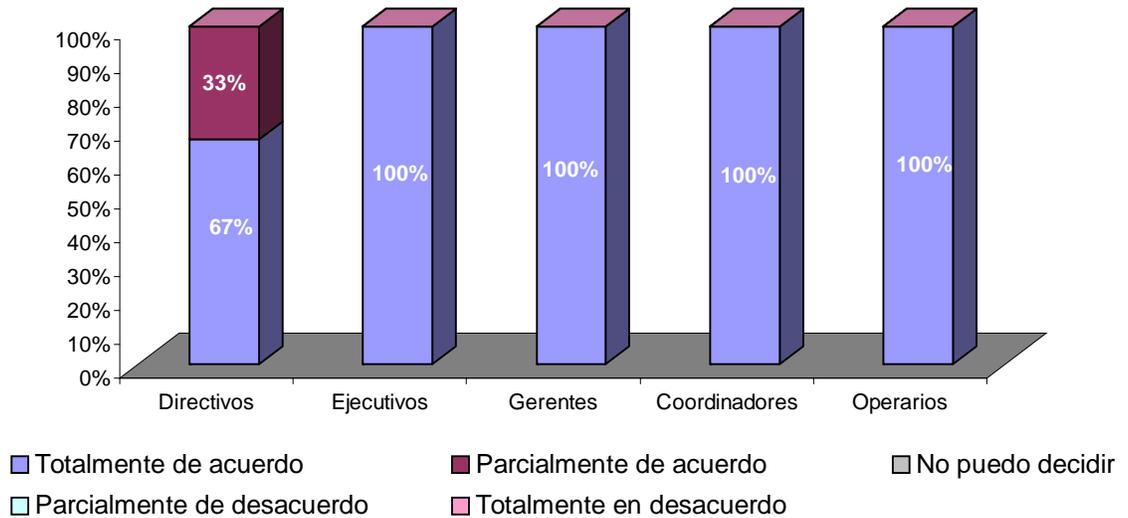


En la dimensión Identificación con la empresa se puede ver cómo cambia la tendencia de la dimensión anterior de Remuneración, ya que casi toda la muestra consultada-alrededor de un 83%- expresó estar identificado con la empresa, su cultura organizacional, valores y personalidad; cabe destacar que el porcentaje de la muestra que indicó estar parcialmente de acuerdo con su identificación con la empresa corresponde al área de los operarios.

Tabla N° 3: Dimensión Comunicación

Preguntas																						
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
25	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
26	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3
35-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	0
35-2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0

Gráfico N° 3: Dimensión Comunicación



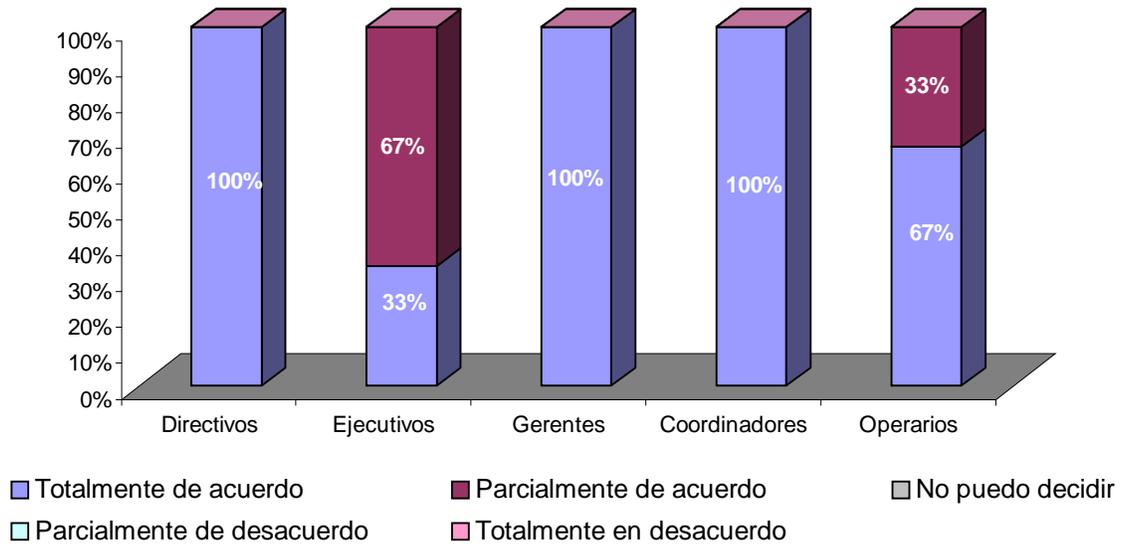
Los resultados obtenidos en las preguntas de la encuesta de clima relativas a la comunicación arrojaron tendencias similares a la dimensión de identificación de la empresa; un promedio del 70% de los consultados indicaron estar totalmente de acuerdo con los estilos y formas comunicacionales internas que maneja y practica DLB, mientras

que sólo un 33% manifestó estar parcialmente de acuerdo. Es de destacar que este porcentaje corresponde a uno de los tres socios que conforman la compañía.

Tabla N° 4: Dimensión Relación con los Supervisores

Preguntas																									
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1
41	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1

Gráfico N° 4: Dimensión Relación con los Supervisores



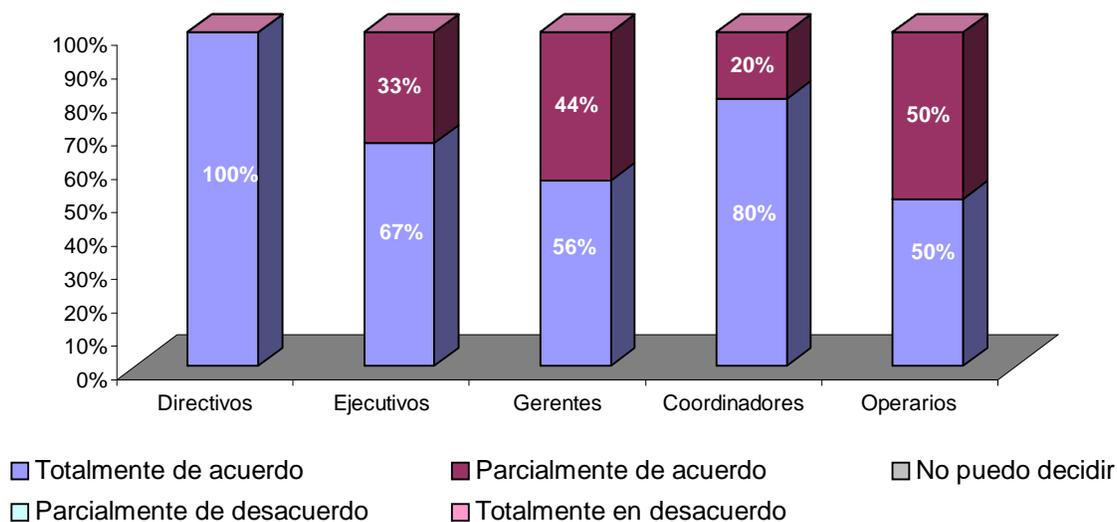
Los integrantes de DLB Group encuestados manifestaron en su mayoría estar de acuerdo con la forma como se manejan las relaciones jefe-supervisado dentro de la empresa; sin embargo dentro de esta tendencia positiva existen diferencias entre los diversos tipos de audiencias consultadas, es así como se puede observar que sólo en los

cargos de “base” como ejecutivos y operarios un porcentaje de 67 y 33% están parcialmente de acuerdo, mientras que en los cargos superiores como coordinadores, gerentes y directivos están totalmente de acuerdo.

Tabla N° 5: Dimensión Relación con los Compañeros

Preguntas																										
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1
13	2	1	1	2	1	5	1	1	1	3	2	4	2	1	1	1	4	2	1	2	4	2	2	2	2	1
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	

Gráfico N° 5: Dimensión Relación con los Compañeros

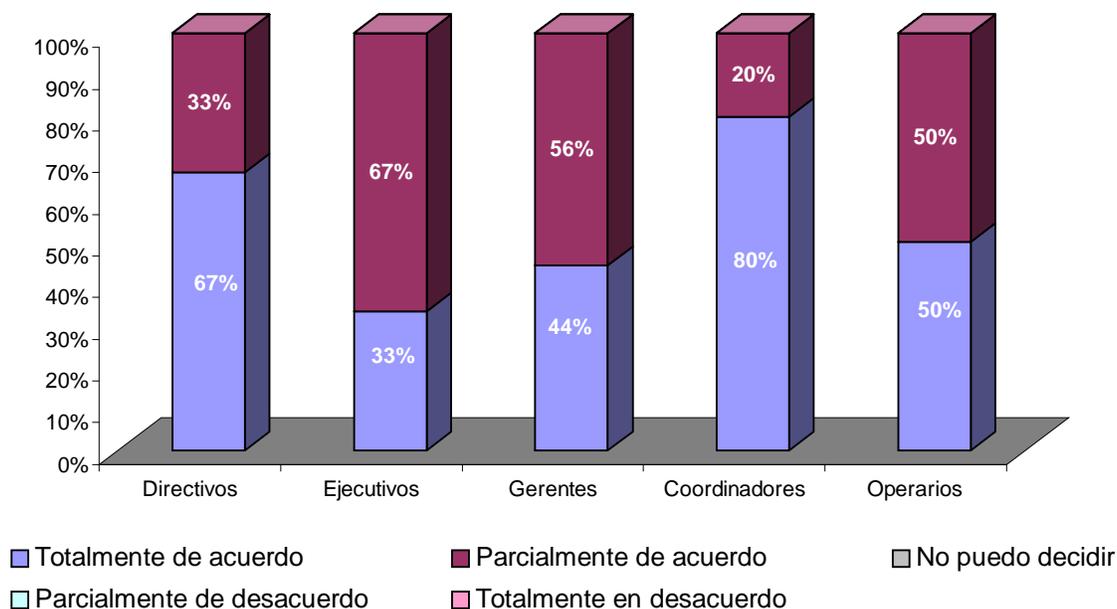


En la dimensión correspondiente a la relación que mantiene la muestra con sus compañeros de trabajo continúa la tendencia con respuestas positivas. Sin embargo es el aspecto que muestra los niveles de respuestas más parejos entre las opciones de total y parcialmente de acuerdo. Es de destacar que el único grupo que tuvo 100% de totalmente de acuerdo fue el directivo.

Tabla N° 6: Dimensión Crecimiento Profesional

Preguntas																										
24	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3	1	2	1	1	1	3
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0
38	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	3
39	2	1	3	2	1	3	1	3	1	3	4	4	3	1	1	1	4	2	3	3	3	1	3	3	1	4
43	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	3	2	2	2	1	1	2	1	1	2

Gráfico N° 6: Dimensión Crecimiento Profesional



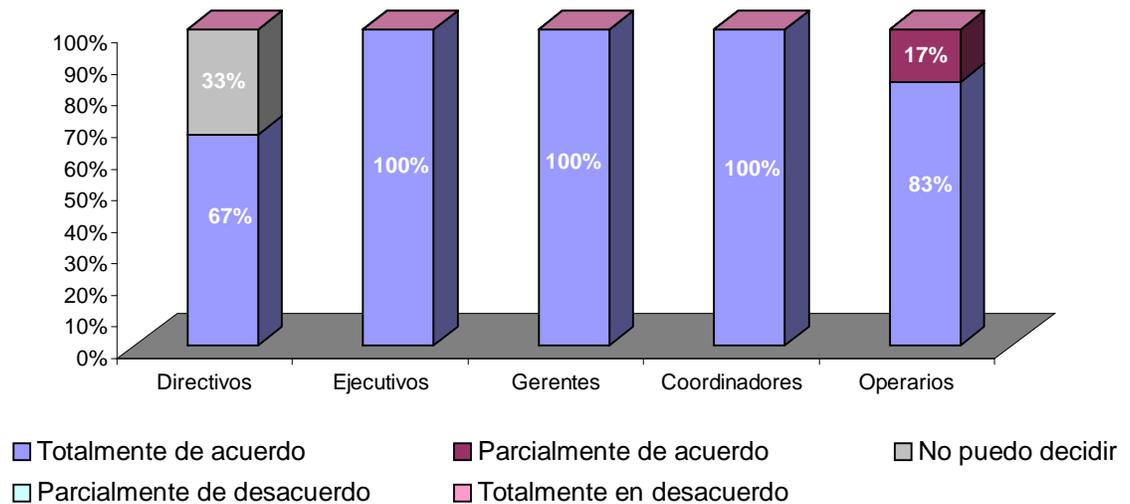
Como se puede observar, los resultados de la dimensión crecimiento profesional, junto con la dimensión remuneración, han sido

más proclives a la opción de parcialmente de acuerdo. Se puede ver cómo el nivel que mostró un porcentaje mayor de la opción totalmente de acuerdo fue el de los coordinadores, mientras que el presentó uno de los menores fue el de los ejecutivos. En todas las audiencias consultadas que se conformaron dentro de la muestra hubo divergencias.

Tabla N° 7: Dimensión Tareas y Funciones

Preguntas																										
5	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3		
6	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	2	
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	4	
9	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	2	
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	4	
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	3
20	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	4
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	4	
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	0	

Gráfico N° 7: Dimensión Tareas y Funciones



Finalmente la muestra consultada expresó estar, en su mayoría, totalmente de acuerdo con la política de la empresa DLB Group respecto a cómo plantea las responsabilidades, funciones y tareas de cada uno de sus integrantes. Las audiencias donde se presentaron opiniones correspondientes a la opción de parcialmente de acuerdo fueron la de los directivos con un 33% y de los operarios con un 17%.

PROPUESTAS DE CAMBIO

Según el análisis de clima organizacional y la aplicación del Modelo Sistémico a la empresa DLB Group, se pusieron de manifiesto ciertas “áreas de mejora” que se describirán a continuación con sus respectivas propuestas de cambio.

- **Procesos:** debido al acelerado crecimiento de las demandas de los clientes en productos y servicios, DLB Group se ha visto en la necesidad de adaptarse velozmente a estas nuevas demandas.

Para una mejor atención de las demandas de los clientes, se propone elaborar un organigrama formalmente escrito para cada unidad o departamento, con el fin de lograr una clara identificación de tareas y responsabilidades.

- **Retroalimentación:** este proceso se lleva a cabo en ciertos niveles y servicios de la organización, pero no en su totalidad, por lo que algunas veces se genera un vacío o falta de información.

Se le sugiere al cliente establecer un sistema formal de reuniones dentro del cual se incluyan encuentros con los integrantes de la organización y, separadamente, encuentros con los representantes de las empresas a las cuales les prestan los servicios y/o productos.

- **Administrativo - Estructura organizacional:** producto del crecimiento acelerado de la empresa en sus escasos cuatro años de operaciones, la estructura ha evolucionado y sufrido grandes

cambios. Cabe destacar que el organigrama que se maneja actualmente, y que fue creado por el cliente durante los inicios del proceso de consultoría, ya se encuentra en revisión.

Se sugiere la creación de un departamento de Recursos Humanos que se encargue del manejo de todos los sub-sistemas que implica esta compleja área y que actualmente son responsabilidad del vicepresidente de operaciones. Igualmente se recomienda la creación formal de un cargo que sea responsable de las comunicaciones internas y externas de DLB; es de destacar que ésta también está bajo la coordinación de la Vicepresidencia de Operaciones.

- **Administrativo - Políticas de personal:** son conocidas por todos pero no están escritas ni pautadas de manera formal.

Se recomienda la creación de un Manual de Políticas, Procedimientos y/o Procesos que contenga todos los sub-sistemas de Recursos Humanos. Dentro de estos se pueden incluir los procesos de reclutamiento y selección de personal, inducción, descripciones de cargo, compensaciones y beneficios, entre otros aspectos que enriquecerán la empresa y proporcionarán una visión clara a sus integrantes respecto a qué hacer, cómo hacerlo y bajo las instrucciones de quién(es) están.

- **Humano social - Experiencia:** la mayor parte de los empleados no cuentan con experiencia y ello es parte de la política de la empresa; sin embargo cargos estratégicos sí requieren de una carrera profesional.

Se recomienda la definición de los perfiles de cada uno de los cargos para que así el proceso de selección sea asertivo y adecuado.

- **Humano social - Habilidades:** ya que los empleados no ingresan según su experiencia, tampoco son consideradas las habilidades que se requieren para cada cargo por lo que se puede observar cierto grado de rotación interna.

Nuevamente se propone definir de forma detallada y explícita en las descripciones de cargo las habilidades que se requieren para cada uno de estos. De esta manera el nivel directivo y supervisorio tendrá un mayor control sobre el desempeño efectivo del equipo de trabajo así como una disminución de la rotación interna de personal.

- **Humano social - Liderazgo:** debido al solapamiento de funciones que se presentan en algunos casos, no existe una definición clara de qué departamento y/o persona asume determinada responsabilidad y, por tanto, el liderazgo.

Se reitera la necesidad de definir claramente la estructura organizacional (organigrama general y por cada departamento) y las descripciones de cargo; ello facilitará las labores y permitirá una mejor coordinación en equipo y surgimiento de líderes naturales.

- **Humano social - Supervisión:** no está escrita ninguna cadena de mando, más sí se tiene conocimiento de a qué persona(s) reportar.

Se propone la creación de los organigramas por departamento, de modo que queden por escrito y establecidas las líneas de reporte.

- **Humano social - Comunicación:** no existe un régimen formal y periódico de reuniones entre los departamentos. Existe una Intranet que aún cuando está operativa, está subutilizada y requiere de actualización.

Se propone sistematizar la realización de reuniones interdepartamentales para mantener informadas a las diversas áreas acerca de lo que acontece semanalmente en la empresa y no sólo después de la realización de un proyecto. Por otra parte, se reconfirma la necesidad del cliente de actualizar y promocionar la Intranet de DLB Group, herramienta que mantiene informados a todos los empleados acerca de las actividades, celebraciones, proyectos y otros asuntos de interés general.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

DLB Group es una compañía en pleno desarrollo que debido a su rápido crecimiento y adaptación a un entorno competitivo, ha creado nuevas unidades de negocio y experimentado una importante evolución. Sin embargo paralelo a este crecimiento, la mencionada empresa está afrontando las dificultades propias de una compañía con poco tiempo en el mercado y un crecimiento acelerado producto del surgimiento de nuevas necesidades o demandas del entorno y de sus clientes.

De acuerdo con el diagnóstico efectuado a través de entrevistas/reuniones, la aplicación de la encuesta de Clima y la aplicación del Modelo Sistémico, DLB Group y específicamente la Vicepresidencia de Operaciones, requiere apoyo en dos áreas fundamentales:

- **Área Administrativa:** mediante la creación del organigrama del departamento de Recursos Humanos que se encargue de todas las labores o subsistemas que implica esta compleja área. De esta forma será posible contratar a personal profesional y formalizar las políticas de los empleados de la organización que no están por escrito, mediante la creación de y manuales de procedimientos.
- **Humano-social:** Redefinir, determinar y formalizar aspectos como la selección de personal, inducción, reclutamiento y descripciones/perfiles de cargo. Por la parte de comunicaciones revisar los materiales corporativos, proponer la optimización de los sistemas comunicacionales internos y crear un perfil de cargo para

un profesional que sea responsable de las comunicaciones internas y externas de la organización.

Se estima que detallando cada uno de los aspectos que implican cada una de las áreas indicadas, DLB Group optimizará sustancialmente sus operaciones a corto y mediano plazo y es allí donde el equipo de consultoría continuará, coordinadamente con el cliente, trabajando en pro de este objetivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- French, W. & Bell, C., **Desarrollo Organizacional**, Prentice Hall, 5° Edición, México, 1996
- Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ra. Edición. Edit. McGraw-Hill. 1992.
- Von Bertalanffy, L. **Teoría General de Sistemas**. Petrópolis, Vozes. 1976.
- Edmund R. Gray y Larry R. Smeltzer. **Management. The Competitive Edge**, Maxwell Macmillan International Editions, Págs. 627-630
- Vidal, E. **Diagnóstico Organizacional**, Ediciones Ecoe, Bogotá, 2004
- Beckhard, R. (1969), **Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias.**, Miami. Editorial Addison – Wesley.
- Porras, J. y Roberston, P. (1992). **Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio.** (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.
- Burke, W. y Roberston, P. (1992). **Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica.** Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica
- Páginas web consultadas:
 - www.dlbgroup.com
 - <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>
 - ined.sagrado.edu/informatica/ADM612%20Dise%F1o%20y%20Estructura%20Organizacional.ppt

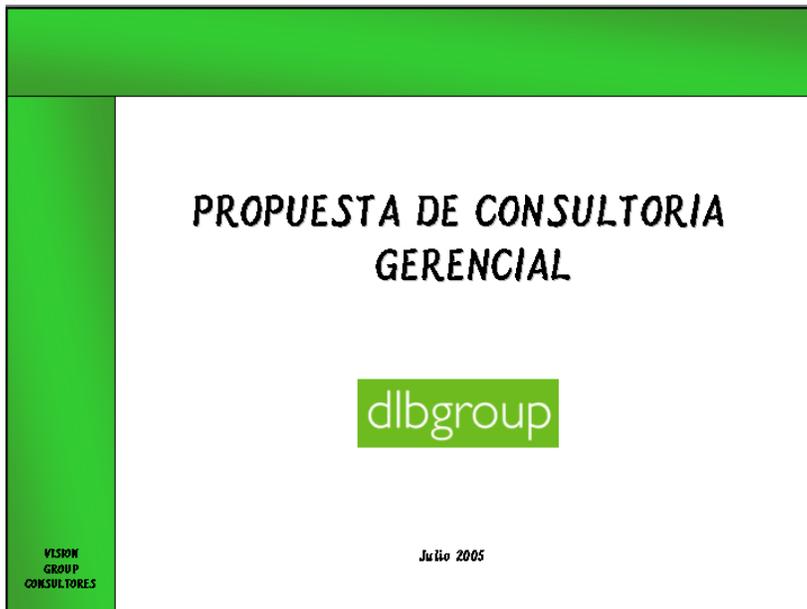
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>
 - <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>
- Material No Publicado:
- (Petit, R. (2005). Contrato Psicológico. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)
 - (Ron-Pedrique, M y otros. (2004). Clima Organizacional. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)
 - (Petit, R. (2005). Modelo de Sistemas. Trabajo no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela)

ANEXOS

Anexo A: Materiales entregados a los clientes

A-1

Propuesta de Diagnóstico



Descripción de la Organización

DLB Group, es una agencia venezolana que ha logrado ubicarse en poco tiempo entre las más importantes en la categoría "below the line". Fue fundada hace tres años por Ricardo De La Blanca (Presidente & CEO) y Juan Carlos De La Blanca (Vicepresidente de Operaciones) con la idea ofrecer soluciones integrales e integradas a clientes de elevado potencial.

Misión

Ofrecer soluciones creativas, oportunas, relevantes, adecuadas y aplicables a las necesidades de comunicación y mercadeo de las marcas de nuestros clientes, generando valor, ideas, tácticas y negocios que apoyen el desarrollo e implementación de estrategias y planes de marketing, contribuyan al logro de sus objetivos, fortalezcan sus lazos con sus audiencias clave y aumenten su preferencia y nivel de ventas.

Visión

Ser la empresa especializada en desarrollo de negocios de publicidad no convencional (Below the Line –BTL) más importante y prestigiosa del país.

Valores

- | | |
|--------------------|------------------------|
| - Pasión | - Eficiencia |
| - Innovación | - Versatilidad |
| - Integridad | - Oportunidad |
| - Creatividad | - Crecimiento |
| - Compromiso | - Liderazgo |
| - Ética | - Trabajo en equipo |
| - Confidencialidad | - Marcar la diferencia |

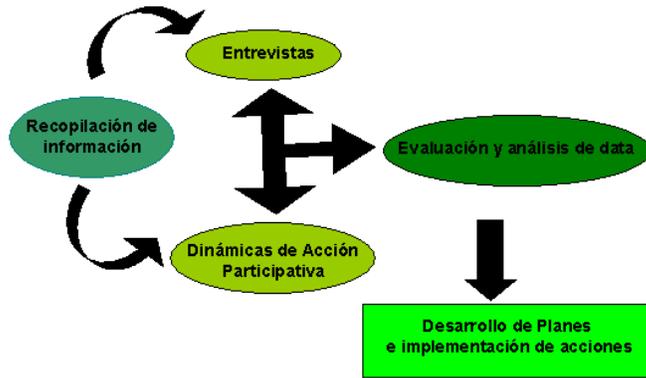
VISION
GROUP
CONSULTORES

Objetivos

- Analizar la situación actual de la VPO de DLB Group e identificar las áreas susceptibles de mejora bajo el marco del Modelo Sistémico
- Estudiar las situaciones de mejora y recabar información por medio de entrevistas y dinámicas de acción participativa con las personas claves
- Evaluar resultados
- Desarrollar planes dirigidos a resolver u optimizar las situaciones susceptibles de mejora, tales como:
 - Levantamiento/creación de estructura básica de departamento de Recursos Humanos
 - Creación de canales formales internos de comunicación que mantengan la unión del grupo, la motivación y el trabajo en equipo

VISION
GROUP
CONSULTORES

Metodología



VISION
GROUP
CONSULTORES

Cronograma de la Consultoría



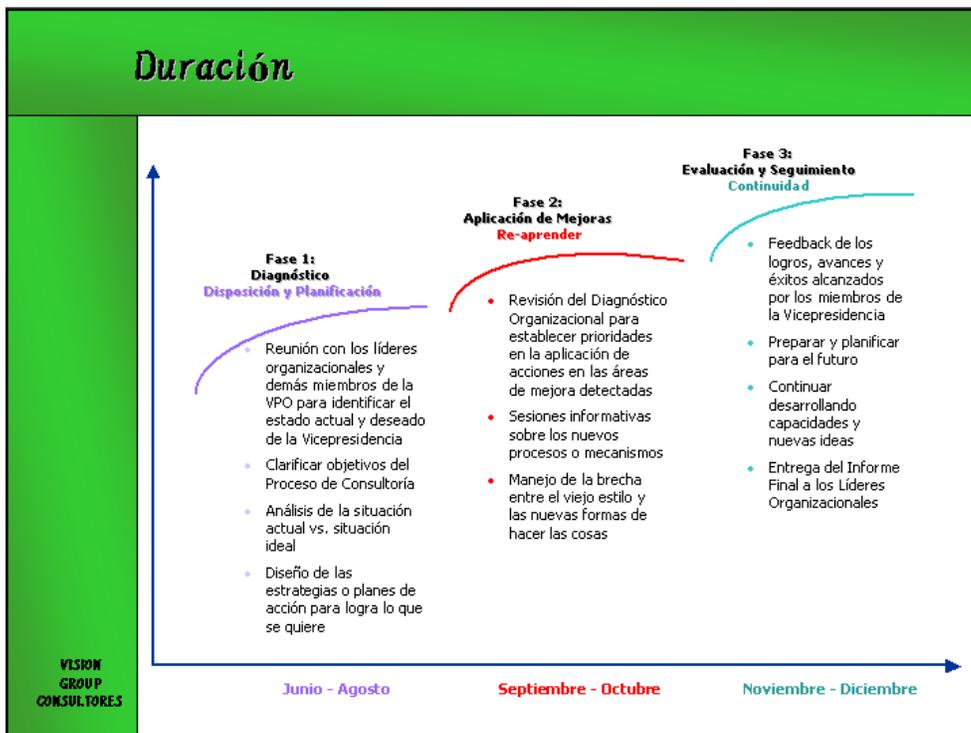
VISION
GROUP
CONSULTORES

Fase 1 : Diagnóstico
 Fase en la cual se identificará la situación actual y la situación deseada de la VPO de DLB Group, mediante sesiones participativas de sus empleados claves con los Consultores, para de esta manera identificar los procesos y/o mecanismos actuales y cómo deberían hacerse. Una vez identificado claramente el estado actual de la Vicepresidencia y hacia dónde se debe ir, se procederá a establecer el Diagnóstico Organizacional, en el cual se mostrarán los procesos a mejorar y el mecanismo o planes de acción a seguir.

Fase 2: Aplicación de Mejoras
 Esta fase corresponde a la aplicación de las metodologías, mecanismos o planes de acción más adecuados y ajustados a las necesidades del Cliente y de la organización (VPO), para trabajar y solventar los obstáculos/brechas encontradas en el Diagnóstico Organizacional.

Fase 3: Evaluación y Seguimiento
 Culminado el proceso de Consultoría, el mismo deberá ser evaluado por los líderes de la organización para analizar las mejoras implementadas. Por su parte los Consultores brindarán el debido seguimiento de los nuevos procesos o acciones implementadas mediante la entrega del Informe Final.

VISION GROUP CONSULTORES



Condiciones Particulares

- Esta Propuesta de Consultoría Gerencial mantiene todos los estándares profesionales de un trabajo desarrollado por Especialistas en la materia a evaluar, el cual está siendo monitoreado por Expertos Consultores de amplia experiencia laboral, profesional y docente.
- Para un adecuado desarrollo del proceso de la consultoría, el cliente debe estar en capacidad de mantener entrevistas periódicas con los Consultores. Asimismo, debe establecer un rapport de comunicación entre los Consultores y los empleados de la organización de las distintas áreas, indicando a éstos que proporcionen toda su colaboración a los mismos.
- En la fase de desarrollo de los talleres deberán organizarse los trabajos en forma que los empleados que vayan a tomar dichos talleres tengan la disponibilidad de tiempo para su ejecución.
- Para la realización física de los talleres deberá disponer de un espacio adecuado y la capacidad de facilitar alimentos y bebidas para los descansos (refrigerios). Así mismo, los traslados, alojamiento y alimentación fuera del área metropolitana de Caracas, serán sufragados por la empresa contratante.

VISION
GROUP
CONSULTORES

Propuesta Económica

Fases de la Consultoría	Horas Hombre	Costo por Horas Hombre	Total por Fases
Fase 1: Diagnóstico	100	180.000,00	18.000.000,00
Fase 2: Aplicación de Mejoras	60	180.000,00	10.800.000,00
Fase 3: Evaluación y Seguimiento	30	150.000,00	4.500.000,00
Total Consultoría Gerencial	190		33.300.000,00

VISION
GROUP
CONSULTORES

Consultores

María Isabel Rox-Pedrique

Egresada de la Universidad Católica Andrés Bello en el año 2000 en la carrera de Relaciones Industriales y actualmente realiza una Especialización en Desarrollo Organizacional en la misma Universidad. Viene de trabajar en empresas como Eni Dacion (Agip), Banco de Venezuela, Hay Group y actualmente en el grupo sanofi-aventis.

Adriana Vergara

Egresada de la Universidad Católica Andrés Bello en el año 2000 en la carrera de Comunicación Social y actualmente realiza una Especialización en Desarrollo Organizacional en la misma Universidad. Viene de trabajar en empresas como RCTV, Burson Marsteller, The Media Office y actualmente en Amanco.

VISION
GROUP
CONSULTORES

A-2

Propuesta de Dinámicas Participativas

DLB GROUP	
	<p>Status actual- julio 2005</p> <p>Descripciones de cargo</p> <p>Cliente:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Facilitación de descripciones de cargo ya elaboradas y estructura organizacional <p>Consultores:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Revisión y selección de las descripciones de cargo elaboradas por el cliente▪ Propuesta de los consultores para modificar el formato de descripciones de cargo con la finalidad de obtener un formato más preciso y visualmente más explícito▪ Determinar la estructura organizacional para la Vice-presidencia de Operaciones▪ Determinar las descripciones de cargo faltantes según la estructura organizacional previamente definida <p>Comunicaciones</p> <p>Página Web</p> <p>Cliente:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Solicitud de revisión de contenido/redacción actual de página web www.dlbgroup.com <p>Consultores:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Revisión de contenido, tono y redacción de la información de la página web▪ Propuesta para corregir, actualizar y analizar el tono del discurso que el cliente desea manejar para este medio de comunicación

Planificación - agosto 2005	
	<ul style="list-style-type: none">▪ Propuesta de realización de talleres de planificación Integral del Cambio en dos niveles:<ul style="list-style-type: none">a) -Vice-presidentes de DLB Group yb) -Representantes estratégicos de DLB Group definidos por el cliente▪ Objetivos de los talleres <p>Objetivo General</p> <p>Analizar las variables que impactan el funcionamiento actual de los procesos de DLB Group con el fin de...</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Determinar el estado actual de la organización Determinar el estado deseado Establecer los planes de acción a corto, mediano y largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Fechas propuestas:<ul style="list-style-type: none">a) Sábado 20 de agosto de 2005 Hora: de 8:00 am. a 2:00 pm. Lugar propuesto: sala de reuniones de las oficinas de DLB Groupb) Sábado 27 de agosto de 2005 Hora: de 8:00 am. a 6:00 pm. Lugar propuesto: Por definir. Se recomienda hacerlo fuera del ámbito organizacional

	<p>Planificación - agosto 2005</p> <p>Taller de Planificación Integral del Cambio Vice-presidentes</p> <p>Fase I</p> <p>Introducción y presentación del taller Definición de normas y expectativas Determinación del estado actual mediante el Modelo Sistémico Determinación del estado deseado Comparación del estado actual vs. El estado deseado > análisis de brechas Realización de dinámica "Trapo Azul"</p> <p>Fase II</p> <p>Establecimiento de planes de acción a realizar por cada brecha detectada Definición de responsables de cada uno de los planes y determinación de su alcance Fijación de cronograma: mediano, corto o largo plazo Chequeo de expectativas Dinámica de cierre Evaluación del taller</p>

	<p>Planificación - agosto 2005</p> <p>Taller de Planificación Integral del Cambio Representantes estratégicos de DLB Group</p> <p>Fase I</p> <p>Dinámica "rompe-hielo" Introducción y presentación del taller Definición de normas y expectativas Determinación del estado actual mediante el Modelo Sistémico Determinación del estado deseado Comparación del estado actual vs. El estado deseado > análisis de brechas Realización de dinámica "Trapo Azul" y de cierre de Fase I</p> <p>Fase II</p> <p>Dinámica Establecimiento de planes de acción a realizar por cada brecha detectada Definición de responsables de cada uno de los planes y determinación de su alcance Fijación de cronograma: mediano, corto o largo plazo Chequeo de expectativas Dinámica de cierre Evaluación del taller</p>

Anexo B: Encuesta de Clima organizacional

Encuesta Organizacional

Favor seleccione sólo una de las opciones que se le presentarán a lo largo del cuestionario

		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No puedo decidir	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		1	2	3	4	5
1)	Yo me siento comprometido con la empresa en el cumplimiento de sus planes para el éxito de su gestión					
2)	Mi trabajo representa una importante contribución al éxito de esta empresa					
3)	Yo entiendo bien las responsabilidades de mi puesto					
4)	Mi supervisor y yo mantenemos un intercambio frecuente de información sobre las actividades que debo realizar en mi trabajo					
5)	Las líneas de responsabilidad y autoridad en la empresa están claramente definidas					
6)	Yo tengo la suficiente autoridad para llevar a cabo mi trabajo con efectividad					
7)	El trabajo en equipo es muy importante para alcanzar el éxito en nuestro trabajo					
8)	Los supervisores le proporcionan a los trabajadores la guía y los recursos apropiados para ejecutar su trabajo					
9)	Yo tengo suficiente control sobre aquellos factores que afectan los resultados finales de mi trabajo					
10)	Entiendo claramente cómo se evalúa mi desempeño					
11)	Esta empresa hace sentir a sus empleados que ellos son los responsables por los resultados finales que producen o dejan de producir					
12)	Estoy orgulloso de trabajar para esta empresa					
13)	La buena ejecución de mi trabajo depende de que otros empleados de otros departamentos ejecuten bien su trabajo					
14)	Esta empresa insiste en obtener una alta calidad del trabajo que realizan sus trabajadores					
15)	Esta empresa le otorga un alto valor al logro de resultados rentables					
16)	Los "mejor" evaluados reciben mayores aumento de sueldos que los evaluados 'promedio'					
17)	Un desempeño deficiente no es usualmente tolerado por la empresa					

18) Basado en su experiencia dentro de la empresa, así como en su conocimiento de otras compañías, ¿cómo calificaría usted su paquete anual de remuneración?

- Muy bueno
 Bueno
 Promedio
 Pobre
 Muy Pobre

19) ¿En qué grado considera usted que esta empresa ha

- En muy alto grado
 En alto grado
 En grado moderado
 En poco grado
 En muy poco grado

20) ¿En qué grado esta empresa ha definido planes para alcanzar

- En muy alto grado
 En alto grado
 En grado moderado
 En poco grado
 En muy poco grado

21) ¿Cómo clasificaría a esta empresa para trabajar, comparándola con otras compañías que usted conoce?

- La mejor
- Por encima del promedio
- En grado moderado
- En poco grado
- En muy poco grado

22) Si usted pudiera comenzar a trabajar otra vez, ¿cuán dispuesto estaría usted a escoger esta empresa nuevamente?

- Definitivamente escogería esta compañía sobre otra
- Probablemente escogería esta compañía sobre otra
- No me importaría si fuera esta compañía u otra
- Probablemente escogería esta compañía
- Definitivamente escogería otra compañía

23) ¿Cuánto tiempo tiene usted planificado trabajar para esta

- Tengo planificado desarrollar mi carrera aquí
- Tengo planificado estar aquí unos años más
- Tengo planificado dejar la empresa en corto plazo

24) Si usted realiza bien su trabajo, ¿con qué frecuencia se

- Siempre
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

25) Cuando la empresa proporciona información a sus empleados, ¿cómo se siente usted generalmente?

- La creo siempre
- La creo frecuentemente
- La creo la mitad de las veces
- La creo de vez en cuando
- No la creo nunca

26) ¿Cuánto cree usted en la información que la empresa proporciona sobre políticas y procedimientos de remuneración?

- La creo siempre
- La creo frecuentemente
- La creo la mitad de las veces
- La creo de vez en cuando
- No la creo nunca

27) ¿Cómo calificaría usted su nivel de conocimiento general sobre los programas y políticas de remuneración de la empresa?

- Muy bueno
- Bueno
- Promedio
- Pobre
- Muy Pobre

		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No puedo decidir	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		1	2	3	4	5
28)	Entiendo claramente la forma como se mide la productividad en el departamento o gerencia en la cual trabajo					
29)	Entiendo claramente cómo incide mi desempeño laboral en la productividad del departamento o gerencia en el cual trabajo					
30)	Entiendo claramente cómo se mide la calidad en el departamento o gerencia en la cual trabajo					
31)	Entiendo claramente cómo mi desempeño laboral incide sobre la calidad del departamento o gerencia en la cual trabajo					
32)	En esta empresa se motiva a los trabajadores a asumir riesgos razonables a fin de incrementar su efectividad en el trabajo					
33)	Los empleados de esta empresa se sienten libres de tomar las acciones necesarias para llevar a cabo sus responsabilidades de trabajo					
34)	En esta empresa se motiva a los trabajadores a resolver problemas relacionados con su trabajo y recomendar las mejoras respectivas					

35) Indique en qué medida está usted de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados.

		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No puedo decidir	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		1	2	3	4	5
35.1)	Se me ha proporcionado suficiente información sobre las políticas y procedimientos de remuneración de la empresa					
35.2)	Las razones que sustentan los cambios en las políticas y programas de remuneración son claramente explicadas al personal					
35.3)	El sistema de remuneración actual promueve el trabajo en equipo					
35.4)	El sistema de remuneración actual promueve el desarrollo de las capacidades del trabajador					

Basado en su experiencia interna, así como en su conocimiento de otras compañías, ¿cómo catalogaría a esta empresa en cada uno de los siguientes aspectos?

		Muy buena	Buena	Promedio	Deficiente	Muy deficiente
		1	2	3	4	5
36)	Cooperación entre los empleados de su grupo de trabajo					
37)	Cooperación entre empleados de diferentes grupos de trabajo					
38)	Oportunidades para adquirir nuevas habilidades o aprender nuevos trabajos					
39)	Oportunidad de exposición y entrenamiento en puestos diferentes					
40)	Atención a sus problemas, quejas y sugerencias					
41)	Respuesta a sus problemas, quejas y sugerencias					
42)	Respeto hacia sus trabajadores					
43)	Oportunidades para avanzar en la empresa					
44)	Seguridad laboral					
45)	Los planes y beneficios					
46)	La calidad de sus servicios					

47) ¿Cuál de los siguientes enunciados representa la forma como se determina la remuneración de los empleados actualmente en su empresa?

- Mayormente a través del desempeño de mi departamento
 Mayormente a través del desempeño de mi equipo de trabajo
 Mayormente a través de mi desempeño individual
 Por el valor de las responsabilidades del puesto para la empresa
 Otro (por favor especifique)

48) Los siguientes datos nos ayudarán a clasificar los puntos de vista expresados por todos los integrantes de DLB Group según el departamento o área a la cual pertenezcan. Le recordamos que los datos que usted aportará serán estrictamente confidenciales.

48.1) Por favor marque la respuesta que representa su nivel dentro de la empresa

- Directivo
 Gerente
 Ejecutivo
 Gerente Departamento
 Coordinador
 Operativo

48.2) ¿Cuánto tiempo ha trabajado usted en la empresa?

- De 2 a 3 años
 Un año
 Seis meses
 Menos de seis meses

48.3) Por favor indique el departamento o área en la cual usted trabaja

- Arquitectura Comercial
 Eventos
 Producción Audiovisual
 Trade Marketing
 Medios Alternativos
 Servicios Generales
 Producción Gráfica
 Web y Multimedia
 Administración
 Área Directiva
 Cuentas
 Diseño