

AAU0464

Bn: 189802



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN AIP
ASESORES DE IMAGEN PÚBLICA C.A.**

Trabajo de Investigación presentado por:

Saraid Mariana, PÉREZ FLORES

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

Profesor Guía:
Maria Elena HOFFMANN K.

Caracas, Noviembre del 2.006

AAU0464001000000

DEDICATORIA

A la memoria de mi Madre, quien me enseñó el valor del estudio, y la autosuperación, como herramientas para alcanzar los objetivos de la vida.

AGRADECIMIENTOS

La elaboración del presente trabajo de grado, no hubiese sido posible sin la participación y colaboración de ciertas personas quien me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento:

A mi compañero durante el proceso de consultoría, Roberto Cárdenas, por su dedicación, motivación y excelentes conocimientos en el área estadística, siempre dispuesto a trabajar duro; fue un excelente compañero de trabajo y ahora excelente amigo.

A la Lic. Yoedy Silva, jefe de recursos humanos AIP Asesores de Imagen Pública, Lic. Carlos Rodríguez Siso, Lic. Miguel Rodríguez Siso, vicepresidente y presidente ejecutivo de la empresa; por su confianza y colaboración para el desarrollo del proceso de consultoría. De igual forma quiero agradecer los Sres. Jhon Rodríguez Siso y Macario Yépez.

A la profesora Maria Elena Hoffmann, quien me orientó en todo lo requerido y brindó su apoyo incondicional en todo momento.

INDICE

Resumen.....	Pág. 3
Introducción.....	Pág. 4 y 5
Marco Teórico.....	Pág. 6
Perspectiva General de Desarrollo Organizacional.....	Pág. 6, 7, 8,9
Características del Desarrollo Organizacional.....	Pág. 9, 10,11
Investigación-Acción y Desarrollo Organizacional.....	Pág. 11, 12,13
El Desarrollo Organizacional desde el enfoque Sistémico.....	Pág. 14, 15, 16
Tipos de Investigación.....	Pág. 17,18
El Contrato Psicológico.....	Pág. 19,20
El Aprendizaje dentro de las Organizaciones.....	Pág. 21,22

El Ciclo del Aprendizaje	
Experiencia.....	Pág. 23, 24, 25, 26, 27, 29
Planificación Estratégica.....	Pág. 30, 31, 32,33, 34
Capítulo II Marco Organizacional.....	Pág. 35, 36, 37
Capítulo III Resultados Obtenidos en el Proceso de Diagnóstico Organizacional.....	Pág. 38, 39, 40, 41, 42, 43
Capítulo IV Propuesta de Intervención.....	Pág. 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51
Actividades de Implantación del Cambio.....	Pág. 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58
Resultados Obtenidos del Taller.....	Pág. 58, 59, 60
Taller Difusión y Comunicación de la Visión, Misión y Valores Organizacionales de AIP Asesores de Imagen Pública.....	Pág. 61, 62, 63, 64, 65, 66
Asesorar en la Creación de políticas permanentes de Recursos Humanos a fin de satisfacer las necesidades del personal.....	Pág. 66, 67

Capitulo V

Conclusiones y

Recomendaciones.....Pág. 68,69

Bibliografía..... Pág. 70, 71

Anexos..... Pág. 72

RESUMEN

El proceso de intervención organizacional aquí descrito, sigue los principios básicos de la consultoría de procesos y fue especialmente diseñado para la empresa AIP Asesores de Imagen Pública C.A., la cual se dedica al diseño de estrategias comunicaciones integradas para sus clientes, así como el diseño y manejo de eventos comunicaciones a nivel nacional.

Se consideraron para su formulación, los resultados obtenidos durante el proceso de diagnóstico organizacional llevado a cabo durante el último trimestre del año 2005, donde se utilizó como método de recolección de información, la aplicación de una encuesta de clima organizacional, el cual medió variables como: premisas básicas (misión, visión, y valores), condiciones de trabajo, relaciones formales e integración y cohesión de equipos de trabajo.

Durante el proceso de intervención organizacional, se utilizó el enfoque de aprendizaje vivencial o experiencial de Kolb; a fin de generar a través de las experiencias el aprendizaje necesario para la generación del cambio y por consiguiente el mejoramiento de la organización.

Como resultado relevante, cabe destacar que se diseñó una nueva Misión, y Visión de la empresa, adaptada las necesidades reales y actuales, que le permitirán planificar cada uno de los pasos que deben seguir para garantizar su supervivencia y rentabilidad.

INTRODUCCIÓN

La propuesta de intervención organizacional aquí presentada, fue concebida especialmente para la empresa AIP Asesores de Imagen Pública C.A. Esta se encuentra constituida, por una serie de actividades estructuradas bajo el enfoque sistémico, que considera diferentes aspectos tales como: Los grupos o individuos, las relaciones externas que mantiene la organización, el manejo del conflicto, y las prácticas de recursos humanos. El proceso de intervención organizacional, a través de estrategias de aprendizaje, busca como principal objetivo el mejoramiento de la organización o del sistema visto de forma integral (como un todo), es decir holísticamente.

El punto de partida para el diseño del trabajo aquí presentado, fue el proceso de diagnóstico organizacional iniciado en el trimestre septiembre-diciembre 2005, en la empresa-cliente, el cual tuvo como principal fuente de recolección de información un estudio de clima organizacional. Es importante destacar que fue la Consultoría de Procesos, la metodología utilizada durante el ciclo de diagnóstico e intervención organizacional, resaltando así, la participación activa de la empresa-cliente tanto en el diagnóstico como en la fase posterior de intervención organizacional. Igualmente, el consultor consideró diferentes enfoques teóricos del Desarrollo Organizacional, teoría de sistemas, principios de planificación estratégica, y metodología para el aprendizaje de adultos en la formulación de la propuesta de intervención organizacional y en su subsiguiente implementación.

Durante el proceso de intervención organizacional, se desarrollaron un conjunto de talleres vivenciales, (dos en total), orientados a propiciar el cambio dentro de la empresa-cliente, abordando las debilidades encontradas en la fase diagnóstica a través de actividades que involucraron a todos los miembros de la empresa, fomentando, con las mismas, la participación y compromiso de los

empleados, consolidando así la estrategia empresarial con el equipo el trabajo. Asimismo es importante destacar que las mencionadas actividades, respondían a necesidades reales en la empresa-cliente, que requerían atención; evidenciándose así la importancia de las prácticas del Desarrollo Organizacional y su metodología de trabajo, en el mejoramiento de la dinámica funcionamiento de la empresa-cliente (aumento de la eficiencia y efectividad organizacional),

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

Perspectiva general del campo del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es una estrategia singular para mejorar la organización, que surgió a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta. Originalmente basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y práctica relacionadas con el cambio planificado, dicho campo ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teoría y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a la que se enfrenta el lado humano de las organizaciones.

El desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. El DO también trata del cambio planificado, e decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor, manejando y asimilando el cambio adecuadamente. El cambio planificado implica sentido común, un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistemático orientado a ciertas metas y un conocimiento válido acerca de la dinámica de la organización y la forma de cambiarla. El conocimiento válido se deriva de las ciencias del comportamiento como la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración. Al reunir todo esto, el desarrollo organizacional ofrece una prescripción para mejorar el "ajuste" entre el individuo y la organización, entre éste y su ambiente, y entre los componentes de la organización, como la estrategia, la estructura y los procesos. La prescripción se pone en

práctica mediante intervenciones y actividades que abordan condiciones problemáticas específicas.

Por lo común, los líderes y practicantes del DO llevan a cabo juntos los programas de DO. Los practicantes son consultores capacitados en la teoría y la práctica del desarrollo organizacional; comprenden la dinámica de la organización y el cambio en la misma. Estas personas pueden ser miembros de la organización (consultores internos), o ser ajenos a ella (consultores externos). Dos metas de los programas de DO son 1) mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total, y 2) impartir las habilidades y el conocimiento necesario que permitirán que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos. (French y Bell 1996. p 2).

El desarrollo organizacional es un método característico de consultoría.

Una diferencia fundamental entre el desarrollo organizacional y otros programas de mejoramiento de la organización es el papel del consultor en DO y su relación con los clientes. Los consultores en DO establecen una relación de colaboración de relativa igualdad con los miembros de la organización, a medida que juntos identifican los problemas y las oportunidades y emprenden una acción. El papel de los consultores en DO es - por lo común - *estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender a hacerlo mejor*. Los consultores en DO son co-aprendices, así como colaboradores, a medida que ayudan a los miembros de la organización a encontrar formas efectivas de trabajar problemas. Comúnmente, los consultores en DO no proporcionan soluciones a los problemas; sirven como facilitadores y asistentes, no como consejeros expertos. Esto es desde la perspectiva de la consultoría de procesos.

Los practicantes del DO enseñan a los clientes la forma de resolver sus propios problemas. La meta de dejar a los miembros de la organización mejor preparados para abordar sus propios problemas es un aspecto característico del desarrollo organizacional. En la literatura se llama "auto renovación", "aprender la forma de aprender", o "aprendizaje organizacional", y se refiere a enseñar a los clientes las habilidades y el conocimiento clave requeridos para su auto superación. Este método de consultoría fomenta la competencia, el crecimiento, el aprendizaje y la delegación de la autoridad a todo lo largo del sistema cliente. Estos objetivos y métodos característicos de los consultores en DO son muy poderosos para originar un cambio positivo y permanente en las organizaciones. (French y Bell 1996, p 4)

¿Qué es el Desarrollo Organizacional?

A continuación se enuncian una serie de definiciones acerca del desarrollo organizacional, su alcance y objetivos que persiguen; donde se manifiesta su carácter interdisciplinario y su evolución en el tiempo.

- "Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de la empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa".

ALEJANDRO GUZMÁN DE LA GARZA

- “Es la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa”.

HARRIS

- “Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevo desafíos y al aturdidor ritmo del cambio.”

BENNIS

- “Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de las organizaciones a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento”. (Guizar Montufar, 2003)

BECKHARD

Características del Desarrollo Organizacional.

El DO tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:
 - a) Problemas de destino. ¿Adónde desea ir la organización?
 - b) Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - c) Problemas de eficiencia organizacional.

3. Hace hincapié en el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa, pueda ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - b) Transferencia de valores humanos
 - c) Comprensión entre grupos
 - d) Administración por equipos
 - e) Mejores métodos para la solución de conflictos.

Por lo tanto, según Keith Davis, en su libro *Comportamiento Humano en el trabajo*, se puede decir que el D.O. **tiene una orientación sistémica**, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje armónicamente, dado que sus partes están interrelacionadas entre sí.

Además, **posee valores humanísticos**, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

Se utiliza además un **agente de cambio**, el cual es copartícipe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional.

Por otro lado, el D.O. se concentra en la solución de problemas, se capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que sólo los analicen teóricamente.

Por último, el D.O. depende en gran medida de la **retroalimentación** que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

Cierto es también que el D.O. debe hacer hincapié en el aprendizaje vital experiencial, en el sentido que los participantes aprendan mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos a los que se enfrentarán en el trabajo, para luego analizarlos y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas. (Guizar Montufar 2003 p. 10 y 11)

A fin de comprender mejor los fundamentos que persigue esta disciplina, a continuación se exponen los llamados “principios de la filosofía del Desarrollo Organizacional:

- Hombre esencialmente bueno
- Concepto de los individuos como seres humanos
- Los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse
- Aprovechamiento de las diferencias individuales
- Uso de la posición para fines de la organización
- Confianza básica en las personas
- Disposición para aceptar riesgos
- Hincapié primordial en la colaboración
- Concepto del individuo como una persona completa
- Utilizar una conducta auténtica. (Guizar Montufar, 2003 p. 11)

Investigación-Acción y Desarrollo Organizacional.

Dentro de las diferentes teorías y enfoques provenientes de las ciencias del comportamiento y utilizados por los practicantes del desarrollo organizacional, se tiene la Investigación-Acción. Enfoque muy utilizado, por su rapidez y dinamismo,

ya que ofrece constante retroalimentación del sistema cliente, permitiendo la introducción de mejoras y correcciones a los programas de intervención organizacional puestos en marcha. Este modelo de Marvin Wiesbord es una guía teórico-práctica de gran utilidad por su concepción sistémica.

La investigación-acción se podría describir como una secuencia de acontecimientos y acciones. Si se emplea de esta manera, se define como sigue; la investigación-acción es el proceso de recopilar de forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales. Esta definición caracteriza la investigación-acción en términos de actividades que abarcan al proceso. Primero, se toma una imagen estática de una organización. Sobre la base de "lo que existe", las corazonadas y las hipótesis sugieren las acciones; estas acciones por lo general implican la manipulación de variables en el sistema, que están bajo el control del investigador de la acción (a menudo esto significa hacer algo de una manera diferente de como siempre se ha hecho). Después se toma una segunda imagen estática del sistema para examinar los efectos de la acción emprendida. (French y Bell 1996, p 141)

De acuerdo a esto podemos afirmar que:

La investigación-acción es un proceso en dos formas diferentes. Es una secuencia de acontecimientos y actividades dentro de cada interacción (recopilación de datos, retroalimentación y trabajo con los datos, y emprender una acción basada en los datos); y es un ciclo de

interacciones de esas actividades, en ocasiones tratándose el mismo problema a través de varios ciclos, y a veces avanzando a problemas diferentes en cada ciclo. (Wiesbord, 1990, p. 57)

La investigación-acción también se puede describir como un enfoque a la resolución de problemas, sugiriendo así su utilidad como modelo, guía o paradigma. Si se emplea de esta manera, la *investigación-acción* se podría definir como sigue: es la aplicación del método científico de indagación de los hechos y experimentación, a los problemas prácticos que requieren soluciones de acción y que implican la colaboración y la cooperación de científicos, practicantes y legos. Los resultados deseados del enfoque de la *investigación-acción* son soluciones a los problemas inmediatos y una contribución al conocimiento y la teoría científicos. (French y Bell 1996, p 141-143)

El Desarrollo Organizacional desde el Enfoque Sistémico.

A fin de comprender mejor a las organizaciones y ofrecer una visión integral de su dinámica, con entes internos y externos a la ella, es conveniente considerar el enfoque de sistemas para su análisis, comprensión y posterior intervención

¿Que se entiende por Sistema?

Richard Menschel define al sistema como: “Una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas”.

Irene Place dice que un sistema es “un ensamble de partes unidas por indiferencia y que se lleva a cabo por las empresas para lograr los objetivos de la misma”.

Para finalizar, Guillermo Gómez Ceja los define como: “un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo con un plan”.

Enfoque de sistema abierto.

El D.O. considera dentro de su enfoque de sistemas el enfoque de sistema abierto. Como principio se debe considerar que, por naturaleza, todo sistema es adaptable y, por ende, se reajusta constantemente ante nuevos insumos o estímulos ambientales. El sistema abierto tiene un constante intercambio con el medio, esto es, cada sistema se encuentra inmerso en una organización circundante mayor que conforma un suprasistema que influye sobre él. (Guizar Montufar, 2003. p 78)

Características de los sistemas:

Según Parson los sistemas deben poseer las siguientes características:

1. Conseguir los fines y objetivos perseguidos
2. Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que se han a desenvolverse
3. Conservar su equilibrio interno
4. Mantener su cohesión interna (permanecer integrados)

Por su parte, el concepto de sistema abierto implica que:

- a) Existen un intercambio de energía e información entre el sistema y su entorno, lo cual significa que se encuentran en permanente interacción con el medio.
- b) Ese intercambio o interacción es de tal naturaleza que logra mantener alguna forma de equilibrio continuo.
- c) Las relaciones con el entorno son tales que admiten cambios y adaptaciones.

Se debe señalar que todo sistema sufre lo que se conoce como entropía que constituye un desgaste en la organización, producto de su tarea operativa diaria, lo cual puede llevar al agotamiento, la desorganización, la desintegración y finalmente la muerte.

Para poder sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan detener ese proceso de entropía, y reabastecerse de energía, manteniendo su estructura organizativa; adecuando sus sub sistemas, procedimientos, métodos de control, medios de operación, su potencial humano y los elementos físicos que utilizan. En este punto entra acción el proceso de entropía negativa, conocido también como neguentropía, que implica la revisión de esos mismos sub sistemas, procedimientos, métodos de

control, medios de operación, su potencial humano y los elementos físicos empleados.

De acuerdo con el enfoque de sistema abierto, los sistemas que conforman la organización, tales como la organización en sí y la gente, el intercambio de información y los recursos con el medio, pueden variar en función de las exigencias del ambiente; por ejemplo, las organizaciones son afectadas por la disponibilidad en materia prima, por la demanda de los clientes y las regulaciones gubernamentales.

Es muy importante entender cómo estas fuerzas externas afectan a la organización para poder comprender su comportamiento interno. (Guizar Montufar 2003 p 80)

Tipos de Intervenciones Organizacionales.

Existen diversos enfoques con los cuales se puede intervenir a la organización, que van de acuerdo al diagnóstico presentado ha modificar los procesos humanos, la estructura, la administración de recursos humanos y las estratégicas, las cuales buscan modificar, el cómo la organización utiliza sus recursos.

En el presente estudio, se utilizó la intervención dirigida a modificar los procesos humanos utilizando la consultoría de procesos.

La consultoría de procesos consiste en que un asesor externo (consultor) ayude a su cliente, generalmente un administrador, a percibir, entender y tomar medidas con respecto a ciertos hechos de un proceso que debe afrontar. Entre esos hechos se encuentra el flujo de trabajo, las relaciones informales entre miembros de la unidad y los canales formales de la comunicación.

La consultoría en procesos se parece a los programas de capacitación de sensibilidad (grupos T), pues supone que la eficiencia organizacional puede mejorar sí se resuelven los problemas interpersonales. Otro punto común entre ambas técnicas es la importancia que conceden a la participación personal. Sin embargo, la consultoría está más orientada hacia la producción que hacia la capacitación de la sensibilidad.

Durante la consultoría de procesos, los asesores tienen la obligación de lograr que el cliente se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interacción con otros. Como se puede apreciar, no resuelven los problemas de la empresa, sino que asesoran u

orientan, y por último recomiendan un proceso para que el cliente resuelva sus problemas.

El asesor trabaja con el cliente para diagnosticar en forma conjunta, ya que éste adquiere pericia para analizar los procesos que se desarrollan en el seno de su unidad de trabajo, a la cual puede recurrir cuando el asesor se haya marchado.

Además, cuando se logra que el cliente participe activamente en el diagnóstico y detección de otras alternativas, se conoce mejor el proceso y las medidas correctivas, con lo cual la resistencia es menor cuando se aplica el plan escogido. También es importante señalar que la consultoría en procesos no exige que el consultor sea experto en la solución del problema en particular que se descubre. La importancia del consultor radica en saber diagnosticar y establecer una relación de ayuda.

Si el conocimiento específico requiere conocimientos técnicos que superan la capacidad del cliente y del consultor, éste debe ayudar a encontrar un experto y luego indicar cómo aprovechar al máximo ese recurso. (Guizar Montufar 2003 p 155).

Áreas de la actividad en la que incursiona la consultoría de procesos

Existen diferentes clases de procesos, las más importantes de las cuales son las siguientes:

- a) Comunicación
- b) Funciones y papeles de los miembros del grupo.
- c) Solución de problemas y toma de decisiones e grupo.
- d) Autoridad y liderazgo.
- e) Competencia y cooperación entre grupos.

El Contrato Psicológico.

La noción de un contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigente de la organización. Esta idea está implícita en el concepto de rol organizacional, en el sentido de que cada rol es básicamente un conjunto de expectativas conductuales (Khahn y otros, 1964). El contrato psicológico implica además que cada persona que desempeña un rol, el empleado por ejemplo, tiene también expectativas sobre cosas como el salario o escala salariales, jornada laboral, prestaciones y ventajas del empleo, garantía de que no le van a despedir, etc.

La organización por su parte tiene también expectativas más implícitas y sutiles – por ejemplo que el empleado dé una buena imagen de la organización, que le sea leal, que guarde los secretos de la organización y que todo lo haga por el bien de ella (es decir, que esté siempre adecuadamente motivado y listo a aportar a organización). Los desengaños más grandes que llevan los administradores se presentan casi siempre cuando un buen empleado se desmotiva o “parece que ya no quiere hacer mucho por la compañía”.

Aquí se encuentra de nuevo que una perspectiva de desarrollo puede dar la clave para entender estos problemas. El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Lo que ese empleado espera de su trabajo a los 25 años de edad puede ser completamente diferente de lo que ese mismo empleado espera a los 50. (Hall, 1976; Schein 1978). En la misma forma, lo que la organización espera de una

persona durante ese período acelerado de crecimiento puede ser completamente diferente de lo que esa misma organización espera cuando alcanza cierta estabilidad o cuando está sufriendo un revés económico.

Las expectativas tanto del empleado como del administrador surgen de sus necesidades más apremiantes, de lo que han aprendido de otras personas, de las tradiciones, y normas que estén ejerciendo alguna influencia de su propia experiencia y de otra infinidad de fuentes. En la medida en que las necesidades y las fuerzas externas cambian, cambian también estas expectativas convirtiendo al contrato psicológico en un contrato *dinámico* que debe *renegociarse* constantemente. El contrato psicológico es un poderoso determinante de la conducta de las organizaciones a pesar de que no aparece escrito en parte alguna. (Schein 1982. p 20-22)

El Aprendizaje Dentro de las Organizaciones.

¿Qué es el aprendizaje?

Puede definirse el aprendizaje como, cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia. (Robbins, 2004 p 43).

Esta definición requiere varios puntos de aclaración: El primero, que el aprendizaje implica un cambio. Los cambios pueden ser buenos o malos desde el punto de vista organizacional. La gente puede aprender conductas desfavorables. Segundo, el cambio debe ser relativamente permanente. Los cambios temporales pueden ser reflejos y no representar ningún aprendizaje. Por tanto, el requisito de que el cambio debe ser permanente descarta cambios conductuales causados por fatiga o adaptaciones temporales. Tercero, la definición antes descrita atañe a la conducta. El aprendizaje tiene lugar cuando hay un cambio en las acciones. Un cambio en los procesos de pensamiento o las actitudes de un individuo, si no viene con un cambio en la conducta, no sería aprendizaje. Cuarto, en el aprendizaje es necesaria alguna clase de experiencia. La experiencia se adquiere, directamente, mediante observación o práctica o, indirectamente, como a través de la lectura. La prueba definitiva es la que sigue: ¿esta experiencia, da lugar a un cambio relativamente permanente en el comportamiento? Si la respuesta es afirmativa podemos decir que hubo aprendizaje (Robbins 2004 p. 44)

¿Que es el Aprendizaje Experiencial?

Para John Dewey, "toda auténtica educación se efectúa mediante la experiencia". Él consideraba que el aprendizaje Experiencial es activo y genera

cambios en la persona y en su entorno y no sólo va “al interior del cuerpo y del alma” del que aprende, sino que utiliza y transforma los ambientes físicos y sociales.

De acuerdo con el Instituto Tecnológico de Monterrey, el Aprendizaje Experiencial es una metodología que influye en el estudiante o aprendiz de dos maneras: mejora su estructura cognitiva y modifica a la vez las actitudes, valores, percepciones y patrones de conducta. El aprendizaje no es el desarrollo aislado de la facultad cognoscitiva, sino el cambio de todo el sistema cognitivo-afectivo-social, que es el que se hace posible mediante el Aprendizaje Experiencial.

De manera similar a lo que ocurre en la psicoterapia gestáltica, parte del valor de la experiencia como método de aprendizaje, en particular si parte de una vivencia de tipo lúdico y no amenazante, radica en la posibilidad que da al individuo de “darse cuenta” de cómo se siente y cómo actúa en algunas situaciones, a la vez que puede reconocer su propio potencial. En la vivencia, en el juego acertadamente estructurado y bien dirigido, dentro de un ambiente propicio, el individuo actúa con mayor espontaneidad, se comporta más como realmente “es”, que como suele actuar o como cree que “debería ser”. Este tipo de “juego” o dinámica constituye, adicionalmente, una invitación al individuo a “arriesgarse” a mirar desde otras perspectivas, a actuar de maneras diferentes a las usuales. Además, le ofrece una oportunidad de trabajar con “el aquí” y el “ahora y generar cambios reales.

El Ciclo del Aprendizaje Experiencial

En esta intervención se tomo como base el ciclo descrito por David Kolb, quien explica el proceso mediante el cual una experiencia puede llegar a producir un nuevo conocimiento o aprendizaje, que es estable en el tiempo y que se traduce en nuevos comportamientos en las actividades del individuo.

Este ciclo se compone de las siguientes fases:

1. La experiencia. Actividad o vivencia
2. Observación y reflexión. ¿Qué pasó?
3. Conceptualización. ¿Eso que significa?
4. Aplicación. ¿Y ahora qué?

El Aprendizaje Experiencial se basa en el supuesto de que el conocimiento se crea a través de la transformación provocada por la experiencia concreta, la cual es trasladada a una conceptualización abstracta y ésta a su vez es probada activamente a través de nuevas experiencias¹. El comienzo del ciclo siempre es práctico: actuar, hacer algo, para después explorar sobre la base real. Esta exploración -apropiadamente guiada- proporciona información de calidad. Dicha información estructurada y secuenciada forma la base de una nueva comprensión práctica y operativa de la situación. Esta nueva comprensión, a su vez, constituye una nueva base a partir de la que actuar y así vuelve a comenzar el ciclo de aprendizaje y cambio.

Elementos básicos

En este tipo de aprendizaje interviene un amplio número de elementos, relacionados unos con la esencia de la metodología, y otros, con el manejo del

proceso, cuyo adecuado manejo consideramos decisivo para garantizar su riqueza y efectividad. A continuación se describen los elementos básicos y se plantean Algunas consideraciones para su buen manejo.

4.1. Establecimiento de objetivos y diseño del programa

Como todo buen facilitador/a sabe, el éxito (o fracaso) de cualquier programa empieza a construirse desde los primeros contactos con el cliente. Son elementos decisivos: una adecuada investigación de necesidades y características del grupo objetivo; un conocimiento del entorno, una mirada integral al sistema cliente; un diseño conjunto, que responda a tales necesidades y características; una buena ubicación del contexto del cual forma parte la intervención, y un claro acuerdo sobre el tipo de trabajo a realizar, sus objetivos, alcance y requerimientos.

4.2 El contrato psicológico

En este contexto, se refiere al establecimiento de “reglas del juego” y metas de aprendizaje grupales e individuales, para que el grupo pueda ir más allá de “pasar un buen rato juntos”. El contrato busca constituir el taller en un espacio educativo seguro y efectivo y el grupo en una “comunidad de aprendizaje”. Normalmente se efectúa al “inicio” del taller, con base en los aportes y la explícita aprobación y compromiso de todos los participantes y el facilitador/a. Aunque hay diferentes maneras de construir un contrato entre participantes y facilitador/a, el iniciar intervenciones sin el establecimiento de unas reglas del juego, o con la participación de sólo una parte del grupo en la construcción y aprobación de las mismas, es arriesgarse al fracaso o a la aparición de conductas disociadoras que pueden afectar el clima de trabajo y los aportes de los participantes, dificultando así el logro de los objetivos.

4.3 Manejo del ambiente y del grupo.

El éxito del uso de esta metodología depende en gran medida del ambiente en que ésta se desarrolle y como tal ambiente empieza a crearse desde el momento en que se hace el acuerdo inicial con el "cliente". Es más fácil construir un buen clima si el cliente está realmente interesado en el taller y dispuesto a aceptar y utilizar positivamente lo que de éste resulte, si los participantes vienen con gusto y saben a qué vienen o tienen al menos una expectativa positiva, y si el lugar donde se realiza el evento es cómodo y agradable. A partir de la llegada al sitio donde se realiza el taller, la generación de un buen ambiente obedece al trabajo del facilitador/a: La presentación que haga de sí mismo ("un facilitador/a" vs. "el experto"), y del taller (un espacio de construcción colectiva sobre un tema importante para todos vs. un espacio para mostrar sus conocimientos o para pasarla bien); su actitud personal hacia cada uno de los participantes (empatía y respeto vs. distancia y descalificación sutil); su habilidad para "leer", conducir, integrar al grupo y facilitar el desarrollo de sinergias, así como para manejar a los participantes y/o situaciones difíciles; la claridad de las reglas del juego establecidas y su habilidad para "hacerlas cumplir" y, finalmente, la definición con el grupo de metas de aprendizaje claras y concretas, que le den sentido al evento y promuevan la participación activa de todos en la búsqueda de alcanzarlas.

El ambiente "ideal" es el que suele denominarse un ambiente seguro de aprendizaje y desde el inicio del taller invitamos a todo el grupo a construirlo y mantenerlo, obteniendo siempre una excelente respuesta a esta invitación. Este ambiente se define como aquel en el cual cada participante puede comportarse en el taller tal como "es", sin necesidad de ponerse algún tipo de máscara; las opiniones y aportes de todos tienen el mismo valor; todos son escuchados; todos respetan y son respetados y, además: es posible dar y recibir; pedir y obtener; entender y no entender; estar de acuerdo y no estarlo; es saber, o buscar saber.

Es importante tener en cuenta que muchas de las actividades que se realizan en el Aprendizaje Experiencial, pueden implicar riesgos físicos y/o emocionales (de diversos grados) para los participantes y es tarea primordial del facilitador/a cuidar la seguridad de todos, disminuir al máximo tales riesgos y estar preparado para atender bien las dificultades en este sentido que puedan presentarse. Con el fin de evitar riesgos emocionales innecesarios, el facilitador/a debe promover en cada participante la confianza, en sí mismo y en los demás; dar y propiciar el reconocimiento de manera sincera y generosa; estimular la comunicación entre todos y calcular los riesgos, temores y posibilidades de éxito. En relación con el cuidado de la seguridad física, deben tenerse en cuenta las condiciones de los participantes, el uso de elementos en buen estado, de vestuario y calzado apropiados y de elementos de protección en caso necesario, tener cuidado con los "ensayos" de nuevos ejercicios, en especial de aquellos que puedan implicar especiales riesgos físicos o emocionales, y contar con personal de apoyo en caso necesario. Y lo más importante: lograr el compromiso de todo el grupo con el cuidado mutuo y el mantenimiento de un ambiente seguro, tanto en el ámbito físico como el ámbito emocional.

Un aspecto decisivo en el mantenimiento de un ambiente propicio para el aprendizaje y en la obtención de resultados satisfactorios, está relacionado con lo que los expertos en "outdoors learning" llaman el reto por opción. Este implica que cada participante debe tener en todo momento la posibilidad de escoger su propio nivel de involucramiento o participación en cada actividad, de medir hasta qué punto salirse de su "zona de comodidad", y esta opción debe ser respetada por el facilitador/a y por el grupo. No obstante, es conveniente a la vez no permitir que alguien se margine, así como desarrollar la habilidad para percibir cuándo un participante en particular requiere de un afectuoso y respetuoso "empujón", para arriesgarse, reflexionar sobre sí mismo, actuar, lograr el resultado esperado y obtener al final una positiva sensación de logro, un incremento de su autoestima y mayor confianza en sí mismo y en los demás, resultados que suelen sustituir de hecho uno de los mayores aportes de esta metodología

4.4 El procesamiento

Este es uno de los ejes de la metodología, pues permite convertir la experiencia en aprendizajes y cambios comportamentales e ir más allá de un rato de encuentro y diversión. Consiste en un proceso de reflexión que se realiza después de cada ejercicio, cuyo objetivo es hacer concreto, evidente y “palpable” lo aprendido y estimular compromisos de cambio personales o grupales. Pueden utilizarse diversas formas y niveles de procesamiento, de acuerdo con las características y necesidades del grupo, los objetivos buscados, lo ocurrido en una determinada actividad y el nivel de experiencia del facilitador/a. Los niveles de procesamiento van desde el “simple” examen de los hechos y los sentimientos vividos durante la actividad y luego la conexión de estos con la vida real, hasta crecientes niveles de profundidad que conduzcan a una honda introspección personal; a la conexión de la actividad con eventos, situaciones huellas, etc., importantes en la vida del individuo, y a la disposición a hacer cambios trascendentes que representen un crecimiento personal significativo. En el ámbito colectivo pueden realizarse reflexiones profundas que impliquen compromisos de cambio cada vez más importantes.

Un ejercicio completo de procesamiento, orientado por el ciclo de Kolb, se compone de los siguientes elementos, que se manejan usual, aunque no necesariamente, en esta secuencia:

1. Observación - Reflexión: Recordar qué pasó durante la actividad, “devolver la película”. Indagar hechos y sentimientos/emociones asociados.
2. Abstracción - Conceptualización: Considerar el valor de lo vivido para el grupo y/o para cada uno. Expresar qué se aprendió. Entender el significado a la luz de conceptos relacionados.

3. Aplicación a la vida real: Buscar conexiones entre lo vivido en el ejercicio y "la vida real". Luego, ¿cómo se aplica a la vida personal y/o laboral?
4. Compromiso de cambio: Revisar el desempeño personal y colectivo en la actividad y proponerse al menos una acción concreta de mejoramiento, a nivel individual o colectivo, según el caso.

4.5 La administración de las Actividades.

Para elegir o diseñar las actividades, deben tenerse en cuenta las características del grupo, los objetivos, la disponibilidad de recursos y de tiempo, etc. Hemos visto que no necesariamente los ejercicios más sofisticados producen los mejores resultados; una sencilla actividad que "toque" directamente el punto crítico para el grupo puede producir aprendizajes muy valiosos.

Por otra parte, establecer la secuencia apropiada debe responder también a las metas, al proceso del grupo, al momento y nivel de exigencia deseado y posible, entre otros aspectos. Algunas veces los participantes se sienten amenazados porque se les pide participar en ejercicios exigentes, desde el punto de vista emocional, cuando en el grupo aún no se ha generado la suficiente confianza para ello.

Durante toda la actividad, el facilitador/a tiene la importante tarea de observar cuidadosamente y "leer" al grupo: ¿se divierten?, ¿Sufren?, ¿Pelean?, ¿Van por buen camino para lograr el objetivo?, Etc. Generalmente, no es aconsejable cambiar las reglas a mitad de camino, y en caso necesario, pueden hacerse adaptaciones, ser flexible. No debe olvidarse que los ejercicios son un medio para lograr un aprendizaje, no son el objetivo en sí; un buen facilitador (a) logra "ajustar" las actividades para facilitar el proceso de un avance del grupo.

4.6 El Facilitador (a)

En concordancia con Gilberto Brenson y la Fundación Neo-Humanista la misión del facilitador es “contribuir con nuestros conocimientos, destrezas y energía, a fin que, los seres humanos y los sistemas sociales puedan convivir en paz y trabajar juntos para su mutuo beneficio, bienestar y desarrollo”. La facilitación del Aprendizaje Experiencial debe realizar su labor teniendo siempre como marco su misión y que debe ser, saber y hacer lo mismo que los buenos facilitadores que trabajan con otras metodologías, además de conocer, valorar y manejar adecuadamente la metodología vivencial en particular, teniendo en cuenta aspectos como los que se plantean en este documento. Pensamos que para trabajar con esta metodología, es importante un profundo interés, gusto y experiencia en el manejo de grupos; el reconocimiento de la sabiduría y capacidad de cada grupo para impulsar su propio desarrollo y la actuación de manera coherente con ésta; la facilidad para el establecimiento de relaciones interpersonales empáticas, respetuosas y de apoyo mutuo para promoverlas dentro del grupo; la creatividad, la facilidad para crear y manejar metáforas, la flexibilidad y el gusto por el juego y la aventura. Al igual que para el participante existe el “reto por opción”, también el facilitador/a tiene la posibilidad de “entregarse” totalmente al grupo o no, pero para nosotros es seguro que aquel que más se entrega aporta más y recibe más.

Planificación Estratégica.

La planificación estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de gerentes y administradores y comprende todas las funciones administrativas básicas.

La importancia de la planificación estratégica, radica en que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización. En otras palabras, las organizaciones que recurren a la planificación estratégica tienen mejor desempeño.

Otra razón de la importancia de la planificación estratégica, se refiere al hecho de que organizaciones de todas clases y tamaños se encuentran con situaciones que cambian constantemente. Estos cambios son menores o mayores, pero son cambios de los que tiene que ocuparse los gerentes. Al recorrer las etapas del proceso de la planificación estratégica, los gerentes examinan las variables pertinentes para decidir que hacer y cómo hacerlo. Si los gerentes realizan el proceso de administración estratégica enfrentan mejor la incertidumbre del ambiente.

La administración estratégica también es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, unidades, funciones y actividades de trabajo (manufactura, marketing, contabilidad, etc.) las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa.

El proceso de planificación estratégica, comprende seis etapas que abarcan la planeación, la implementación y la evaluación estratégicas. (Ver gráfico 1).

Etapas 1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización. Todas las organizaciones necesitan una misión, una declaración de su finalidad. La misión responde una pregunta ¿Cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio? Definir una misión obliga a los directores a identificar cuidadosamente el alcance de sus productos y /o servicios.

Componentes de una Declaración de Misión.

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la organización?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la organización?
- Mercados: ¿La organización en que región compete?
- Tecnología: ¿La organización está al día en tecnología?
- Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿La organización está dedicada al crecimiento y la estabilidad económica?
- Filosofía: ¿Cuáles son las ideas, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la organización?
- Concepto propio: ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la organización y cuáles son sus capacidades centrales?
- Preocupación por la imagen pública: ¿Es sensible la organización a las inquietudes sociales y ecológicas?
- Interés en los empleados: ¿La organización considera activos valiosos a los empleados?

En cuanto a la visión de la organización, ésta expresa las aspiraciones y el propósito fundamental de la misma, y apela por lo común al corazón y a la razón de sus integrantes

Otro concepto muy utilizado en la planificación estratégica son los valores organizacionales, los cuales respaldan el trabajo de la organización y las relaciones con los usuarios y otros interesados directos. Un valor es lo que se piensa, es lo correcto hacer y para tratar con la gente y lo que se piensa sobre la forma en la que el mundo se debe organizar. Los valores organizacionales determinan las estrategias y los principios operacionales.

Etapas 2. Análisis Externo. En esta etapa los administradores y gerentes deben saber que hace la competencia, que legislación nueva va afectar a la organización o cual es la oferta de mano de obra en los lugares donde opera. Al analizar su entorno, los gerentes deben examinar ambientes tanto generales como particulares para ver qué tendencias y que cambios ocurren.

Después de analizar el entorno, los gerentes tienen que evaluar lo que aprendieron acerca de oportunidades que puedan explotar la organización y las amenazas que haya que contrarrestar. Las oportunidades son tendencias positivas en los factores del ambiente externo; las amenazas son tendencias negativas.

Etapas 3. Análisis Interno. El análisis interno debe culminar con una evaluación clara de los recursos de la organización (como capital financiero, pericia técnica, empleados capaces, gerentes experimentados, etc.) y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales (como marketing, manufactura, sistemas de información, manejo de recursos humanos, etc.). Las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos son sus *fuerzas*. Las *debilidades* son las actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene. Esta etapa obliga a los gerentes a aceptar que todas las organizaciones, por grandes y exitosas que sean, están limitadas por sus recursos y aptitudes.

El análisis interno ofrece información importante sobre los recursos y aptitudes de la organización. Si estos recursos o aptitudes son excepcionales o únicos, se consideran las *capacidades centrales* de la organización, que son las principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas.

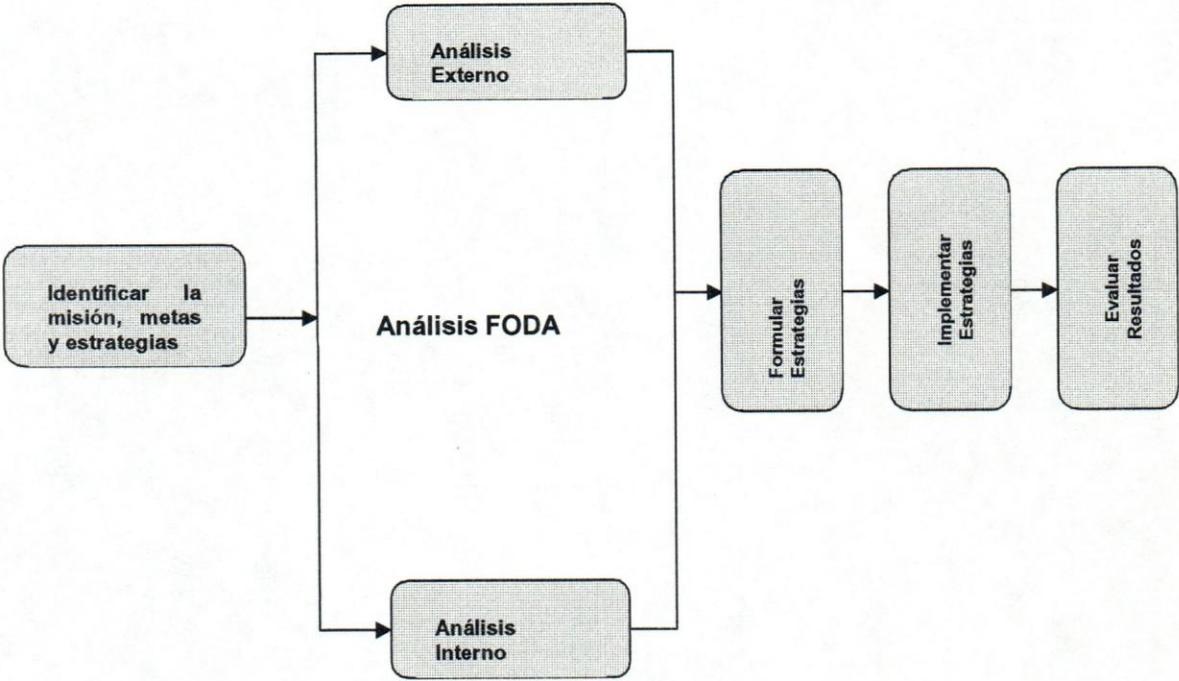
Comprender la cultura de la organización es una parte crucial de la etapa 3 que a menudo se pasa por alto - Los gerentes deben ser conscientes de que las culturas fuertes y débiles tienen repercusiones distintas en la estrategia y que el contenido de una cultura tiene efecto importante en la estrategia que se siga.

Etapa 4. Formulación de Estrategias. Después de realizar el análisis FODA, los gerentes deben determinar y evaluar alternativas estratégicas y enseguida elegir las que aprovechan las fuerzas de la organización y explotan las oportunidades del ambiente, o bien que corrigen las debilidades de la organización y menguan las amenazas.

Etapa 5. Puesta en Marcha de las Estrategias. Después de formular las estrategias, hay que echarlas a andar. Una estrategia no es buena antes de llevarla a cabo. Sin importar con cuánta eficacia haya planeado la organización sus estrategias, no tendrá éxito si no las implementa de manera apropiada. (Robbins y Coulter, 2005 p 182-186)

Etapa 6. Evaluación de los Resultados. La última etapa del proceso de la administración estratégica consiste en evaluar los resultados a fin de medir su eficacia e introducir ajustes.

Proceso de Planificación Estratégica.
(Gráfico 1).



CAPITULO II. MARCO ORGANIZACIONAL

Empresa: A.I.P Asesores de Imagen Pública.

Orígenes e Historia de A.I.P. Asesores de Imagen Pública.

Con el anhelo de montar su propia productora, Miguel Rodríguez Siso, (actual Vicepresidente Ejecutivo de A.I.P. Asesores de Imagen Pública) creó Provisión, una empresa que empezó haciendo grabaciones de audio y audiovisuales corporativos. Luego los clientes empezaron a pedirle que actuaran como agencia de publicidad. Y en ese momento nació AIP Publicidad. A medida que la compañía iba creciendo, entendieron que querían ser un grupo de comunicación capaz de manejar incertidumbres. Luego, se plantearon nuevos objetivos para la empresa, que son los siguientes; gerenciar las comunicaciones de nuestros clientes, investigar y analizar su entorno, identificar los problemas, las necesidades y oportunidades que tenían y desarrollar estrategias comunicacionales adaptadas para la interacción exitosa con sus públicos de interés. Y con esos nuevos objetivos planteados, AIP Asesores de Imagen Pública inició sus operaciones en 2001.

Entre los servicios que presta AIP destacan el manejo de asuntos claves, análisis y desarrollo comunicacional, desarrollo comercial, capacitación y formación de los públicos internos y externos, y gerencia de crisis como parte de la comunicación en situaciones de cambio. “- Y eso es lo que hacemos por los clientes integrales. Somos una cabeza que los orienta y los guía para producir resultados”, afirma Miguel Rodríguez Siso. AIP puede apuntalar todas las necesidades comunicacionales de una empresa o establecer alianzas con otras casas para desarrollar proyectos comunes. Actualmente, en su portafolio de cuentas se destacan, el Diario Tal Cual, Grupo Único, Fundación Unamos al

Mundo por la Vida, Telecorazón, La Colmena de la Vida, Gobernación de Carabobo, la Cámara Venezolana de la Construcción, Multinacional de Seguros y Umi Sushi Bar, entre otros.

Es importante señalar que, los socios fundadores de A.I.P. Asesores de Imagen Pública son los responsables del proyecto del Telecorazón y la Colmena de la Vida; importante iniciativa de carácter social que busca atender a los niños de la calle ofreciéndoles albergue, alimentación, asistencia médica y psicológica, educación y todas las herramientas necesarias para su reinserción en la sociedad.

Visión.

“Ser una empresa innovadora capaz de administrar la incertidumbre que desarrolle soluciones comunicacionales estratégicas y oportunas que abran las puertas al éxito”

Misión.

“Somos un equipo emprendedor que apoya a nuestros clientes y aliados de manera integral y profesional mediante el uso de herramientas de valor en la gerencia de sus comunicaciones”

Valores:

- Integración
- Profesionalismo
- Sentido de Pertenencia
- Sensibilidad Social
- Abierto a los Cambios
- Conciencia de la Eficiencia Integridad

- Pensamiento Estratégico.

Tamaño de la Organización: Es una empresa que cuenta con 27 empleados.

Necesidad Sentida: Una de las necesidades que tiene la organización es realizar una medición de su clima organizacional con la finalidad de conocer aspectos como la percepción que tienen sus trabajadores de: los estilos de autoridad, nivel de compromiso, relaciones entre unidades o departamentos, expectativa de crecimientos, etc.

Necesidad Detectada: Disminuir la rotación de personal, integrando al personal nuevo en la organización y ofreciendo los incentivos necesarios para retener a los empleados eficientes de mayor antigüedad dentro de la empresa.

Dirección Completa: Torre Credicard Piso 1 Oficina 1-14. Chacaito-Caracas

Persona Contacto Lic. Yoedy Silva, Jefe de Recursos Humanos Teléfonos:
9534238 / Ext.107

Correo Electrónico: yoedys@aipasesores.com

CAPITULO III

RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROCESO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

Instrumento de Recolección de Información.

Se utilizó como instrumento de recolección de información, una encuesta de clima laboral, la cual estaba conformada por cuatro dimensiones o variables a medir: Integración, Relaciones Formales, Condiciones de Trabajo y Premisas Básicas.

La encuesta constó de treinta y dos (32) items o afirmaciones, en escala Likert, donde el participante contaba con la posibilidad de responder dentro de cuatro categorías: En desacuerdo, En Ligero Desacuerdo, En Ligero Acuerdo, De Acuerdo.

Con relación a procesamiento y tabulación de la información se utilizó el programa estadístico SPSS, para Windows. Para el análisis de la información se utilizó, el análisis estadístico descriptivo, tomando en consideración, como variable dependiente, cada una de las dimensiones incluidas en el instrumento (Integración, Relaciones Formales, Condiciones de Trabajo y Premisas Básicas) y como variables independientes sexo y antigüedad.

Como segundo instrumento de recolección de información se utilizó la entrevista semi-estructurada, la cual fue administrada a los los líderes de la empresa: Jefe de Recursos, presidente ejecutivo, gerente de comunicaciones integradas, y gerente de eventos especiales.

Preguntas utilizadas en la entrevista:

- Describa brevemente cómo está conformada la estructura organizacional de su empresa.

- ¿Delega usted autoridad en sus subordinados?
- ¿Cuáles son las razones por las cuales el personal abandona la empresa?
- ¿Cuál es la principal causa de ausentismo?
- ¿Los empleados de la empresa tienen posibilidades de ascenso, es decir, de poder realizar un plan de carrera en la empresa?
- ¿Cómo considera la dedicación e iniciativa de los empleados hacia su trabajo?
- ¿La actitud positiva o negativa de los empleados se debe a factores internos o externos de la empresa?
- ¿Con qué periodicidad se realizan evaluaciones sobre el desempeño del personal?
- ¿De que manera se les brinda retroalimentación a los empleados sobre los resultados de la encuesta y quién lo lleva a cabo?
- ¿Los empleados sienten más lealtad hacia usted, hacia el superior de usted, hacia el director general, hacia sus compañeros o hacia la empresa?
¿A qué lo atribuye?
- ¿Cómo califica el nivel de cooperación en los diferentes niveles organizacionales?
- ¿Cómo califica su relación con su equipo de trabajo? ¿A qué lo atribuye?
- ¿Con qué periodicidad realiza reuniones con su equipo de trabajo?

Caracterización de la Muestra

SEXO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MASCULINO	13	48,1	48,1	48,1
	FEMENINO	14	51,9	51,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Del total de 27 trabajadores, el 48,1% son hombres y el 51,9% son mujeres.

Tabla de contingencia SEXO *Antigüedad 2

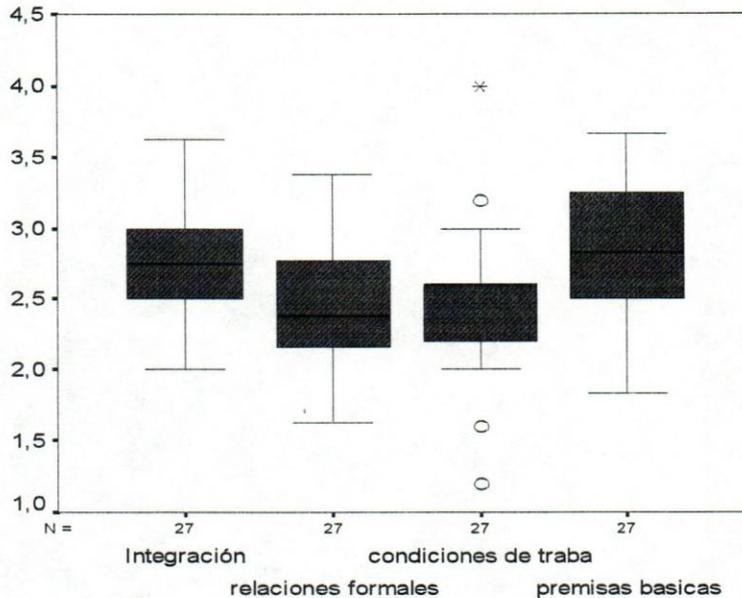
Recuento		Antigüedad 2				Total
		de 0 a 4	de 4,1 a 8	de 8,1 a 12	mas de 12	
SEXO	MASCULINO	6	3	2	2	13
	FEMENINO	11	2	1		14
	Total	17	5	3	2	27

La mayoría de las mujeres tienen poca antigüedad dentro de la empresa, 78,57% de ellas tiene menos de 4 años allí. En el caso de los hombres, el 46,15% tiene menos de 4 años de antigüedad. Solamente hay dos hombres que superan los 12 años de antigüedad, para este rango no hay mujeres con antigüedad superior a los 12 años.

El rango de *antigüedad* en la empresa oscila entre menos de 1 año y 14 años. La variable forma una distribución asimétrica coleada hacia la izquierda, tiene una gran concentración de valores en la parte inicial de la distribución con mediana de 1 y una media de 1,63, la cola se prolonga observándose que un 7,4% de los trabajadores tiene una antigüedad mayor de 12 años. La muestra tiene una desviación típica de (0,967), lo que indica poca variación en la muestra con

relación a la antigüedad ya que hay muchas personas con antigüedad entre 0 y 4 años.

Con relación a cada una de las dimensiones:



Para la dimensión Integración: Se puede observar, que el conjunto de respuestas se encuentra concentrado entre 2,5 y 3, es decir, se ubicarían en un nivel medio – alto, además podemos observar que hay poca dispersión y mucha homogeneidad en la muestra. Se puede inferir que parte de las expectativas en cuanto a integración con los compañeros de trabajo han sido cubiertas, pero dado que en la grafica anterior se presentan unos valores distantes al 75% de la distribución (representados por los bigotes de la caja), esto implica que hay personas que tienen la percepción no hay suficiente integración entre los trabajadores y otros que perciben que existe una integración adecuada dentro de la empresa.

Para la dimensión Relaciones Formales: Se observa, que el conjunto de respuestas se encuentra concentrado entre 2,2 y 2,75, es decir, se ubicarían en un

nivel medio, además podemos observar que hay dispersión en la muestra. Se puede inferir las expectativas en cuanto a relaciones formales no han sido cubiertas, pero dado que en la grafica anterior se presentan unos valores distantes al 75% de la distribución (representados por los bigotes de la caja), esto implica que el grupo de trabajadores no tiene una percepción homogénea en cuanto al nivel y grado de formalidad de las relaciones dentro de la empresa.

Para la dimensión Condiciones de trabajo: Podemos observar que el conjunto de respuestas se encuentra concentrado entre 2,3 y 2,6, es decir, se ubicarían en un nivel medio bajo, además podemos observar que no tanta hay dispersión en la muestra, y mayor homogeneidad en la muestra. Se puede inferir las expectativas en cuanto a las condiciones de trabajo no se perciben a nivel óptimo.

Para la dimensión Premisas Básicas: Podemos observar que el conjunto de respuestas se encuentra concentrado entre 2.4 y 3.2, es decir, se ubican en un nivel medio – alto, además podemos observar existe una fuerte dispersión en comparación al resto de las dimensiones anteriormente analizadas, y poca homogeneidad en el conjunto de respuestas. Se puede inferir que, los trabajadores no tienen una percepción uniforme de la misión, visión y valores de la empresa, situación que se evidencia en los extensos bigotes de la caja.

Recomendaciones presentadas, al finalizar la fase diagnóstica.

A partir del proceso de diagnóstico organizacional descrito anteriormente, se presentan una serie de recomendaciones que tienen como objetivo mejorar la organización vista como un todo; ofreciéndoles las herramientas necesarias a sus líderes y miembros en los procesos de cambio organizacional necesarios de para su eficiencia y efectividad.

La primera recomendación que se desprende de los datos obtenidos en la fase de diagnostico organizacional, fue la difusión a todo el personal de la

empresa, de la misión, visión y valores de A.I.P. Asesores de Imagen; ya que actualmente se contaba con un importante número de nuevos empleados debido a la creación de nuevas gerencias y departamentos. Se recomendó además determinar y establecer prácticas que permitan reforzar la cultura corporativa de la empresa, dirigidas a comprometer e identificar a los trabajadores con a misión, visión y valores organizacionales.

En segundo lugar, se recomendó promover campañas de información y divulgación a todo el personal sobre la nueva estructura organizativa, departamentos y cargos. De igual forma se sugirió establecer un sistema de normas y procedimientos, así como un manual de descripciones de cargo, que le permitiera conocer a los líderes y trabajadores del alcance de sus responsabilidades y objetivos a cumplir dentro de cada uno de los procesos organizacionales.

En tercer lugar se propuso, fomentar la cooperación e integración entre las distintas unidades que conforman la organización, ya que actualmente la empresa se encuentra en un proceso de redefinición estructural, la cual ha traído como consecuencia la creación de nuevos cargos y la contratación de nuevo personal.

Para finalizar se recomendó, establecer mesas de negociación e integración de cada una de las partes afectadas en los cambios y remodelaciones que se encontraban ejecutando dentro de las oficinas e instalaciones de A.I.P Asesores de Imagen Pública, a fin de atender cada una de las necesidades de los departamentos en relación con el espacio físico, equipos y materiales necesarios para la correcta ejecución de las labores asignadas.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En la actualidad las grandes, medianas y pequeñas empresas utilizan, cada vez más la planificación estratégica como una herramienta de toma de decisiones que le permite al negocio establecer sus metas a corto, mediano y largo plazo. A través de una metodología de trabajo que les permite descubrir, nuevas oportunidades de negocio, anticiparse y evitar futuros problemas, idear cursos de acción eficaces, comprender las incertidumbres y los riesgos de las diversas opciones consideradas. De igual forma le permite evaluar constantemente su desempeño como organización mediante la medición integral de objetivos planteados durante la planificación.

En este sentido y tomando en cuenta los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico organizacional realizado en la empresa objeto de estudio, (AIP Asesores de Imagen Pública C.A.), el cual consistió en un estudio de clima organizacional donde se midieron, las siguientes variables: integración y cohesión, relaciones formales, condiciones de trabajo y premisas básicas (misión y visión de la organización); se consideró en la elaboración de la propuesta de intervención organizacional la metodología de la planificación estratégica, que permitiera el rediseño de la Misión, Visión y Valores Organizacionales de la empresa, atendiendo la nueva estructura y proyectos de de la misma; en su mayoría desconocidos por un número significativo de empleados, generando así la participación de los trabajadores en su formulación facilitando su conocimiento y aceptación.

La propuesta de intervención presentada a la empresa cliente, tuvo como principal objetivo generar un proceso de participación y aprendizaje dentro de la

organización, que permitiera mejorar su situación detectada. Dicha propuesta contó con los siguientes aspectos:

Propósito

“C & P Consultores Gerenciales se propone modificar para mejorar la percepción de los empleados sobre el clima organizacional en AIP Asesores de Imagen Pública, desde el punto de vista sistémico, a través de un conjunto de actividades que permitan el rediseño de la misión, visión y valores organizacionales, su conocimiento y asimilación por parte de los empleados”.

Objetivo General:

Intervenir el clima organizacional de AIP Asesores de Imagen Pública en cuanto al rediseño de la Visión, Misión y Valores Organizacionales, adaptados a la nueva realidad de la empresa, a fin de mejorar significativamente el desempeño de la misma, a través de la planificación estratégica y la integración de todos sus trabajadores en el logro de los objetivos planteados.

Objetivos Específicos:

1. Rediseñar de acuerdo a la nueva realidad organizacional la misión y la visión de AIP Asesores de Imagen Pública.
2. Difundir entre el grupo de empleados de AIP Asesores de Imagen Pública, C.A. la misión y visión de la empresa.
3. Reforzar los valores organizacionales, en todo el personal de AIP Asesores de Imagen Pública, C.A.

4. Promover la integración y cohesión de las distintas unidades de negocio de la empresa.

Metodología

El enfoque metodológico utilizado fue la investigación-acción el cual se define como: el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones recopilando datos adicionales (French y Bell 1996).

El proceso fue llevado en dos grandes etapas, que se describen a continuación:

Primera Etapa

Fase de diagnóstico organizacional: el cual consistió en una serie de actividades que permitieron conocer las necesidades y situación actual de la empresa cliente. Se realizaron entrevistas a una muestra significativa de empleados de la empresa cliente, que sirvieron de guía para la aplicación de un instrumento de medición de clima organizacional. Una vez, recopilada esta información se analizaron los datos obtenidos, generando un grupo de propuestas de intervención dirigidas al mejoramiento de la organización, que comprendieron la segunda fase del proceso de consultoría.

Segunda Etapa

Partiendo de recomendaciones presentadas en la fase de diagnóstico y contando con la aprobación y análisis de los directivos y gerentes la empresa cliente, comienza la fase de intervención organizacional; la cual consiste en el diseño de estrategias de intervención, orientadas a la implantación de cambio, siguiendo el enfoque de la consultoría de procesos, donde el trabajo del consultor, consiste en brindarle las herramientas necesarias a los miembros de la empresa-cliente, para la detección y resolución de las debilidades encontradas en la fase de diagnóstico, facilitando los diseños de planes y estrategias de acción dirigidos al mejoramiento integral de la organización.

Se consideró el diseño de dos talleres de ocho (8) horas cada uno, creados bajo el modelo de aprendizaje de Kolb, (aprendizaje vivencial o aprendizaje experiencial), "el cual se basa en el supuesto de que el conocimiento se crea a través de la transformación provocada por la experiencia concreta, la cual es trasladada a una conceptualización abstracta y esta a su vez es probada activamente mediante nuevas experiencias". (www.revista.magisterio.com)

Para abordar la modalidad acordada con el cliente (talleres) se diseñó una estructura de acciones concatenadas partiendo del propósito y objetivos establecidos; en esa dirección, se indago en diferentes estrategias metodológicas provenientes del área de la dinámica grupal a fin de operacionalizar el enfoque participativo y vivencial de Kolb, garantizando el involucramiento activo de quienes integrarían los talleres.

Dentro del proceso de intervención, y como parte fundamental de la metodología de investigación-acción; la cual tiene como premisa fundamental, obtener retroalimentación constante del sistema de todas las actividades implantadas, a fin de evaluar las acciones, e introducir las correcciones necesarias, para el logro de los objetivos propuestos; (utilizada durante la

consultoría a la empresa-cliente) se diseñó un cuestionario de evaluación de las actividades de facilitación llevada a cabo durante la intervención, que fue aplicado al final del proceso, donde se medían los siguientes aspectos: Contenido del taller, material de apoyo utilizado, actuación del facilitador, metodología de trabajo.

Factibilidad

En relación con la factibilidad del proceso de intervención organizacional, se contó con la disponibilidad de los recursos materiales y financieros para la ejecución de los talleres propuestos; tales como, salones, equipos audiovisuales, refrigerios y comida para los participantes de cada uno de las actividades. De igual forma se contó con la participación y aprobación de los directores, gerentes y empleados de la AIP Asesores de Imagen Pública, para su realización dentro de las instalaciones de la empresa.

Las actividades diseñadas buscaban mejorar la eficiencia organizacional, considerando que, el rediseño de la misión, visión y valores organizacionales de la empresa-cliente, les permitirá formular con mayor precisión los objetivos a alcanzar a corto y mediano plazo con mayor efectividad, ya que cuentan con un norte claro común para todos los miembros, que facilita su evaluación, e introducir los mecanismos necesarios en el caso de existir desviaciones; de igual forma este proceso de rediseño, les da la oportunidad a los empleados, de participar activamente en procesos medulares de la organización, permitiendo con mayor facilidad la internalización y compromiso ante los objetivos y metas establecidas.

Se estimó que, en el mes de marzo del año dos mil seis (2006), se llevase a cabo, cada una las actividades plateadas en el cronograma de actividades que a continuación se describe:

Cronograma de Actividades

Inicio de actividades: 20 de Marzo de 2006.

Culminación de actividades: 28 de Abril de 2006.

Duración total del proceso de intervención: cinco (5) semanas.

Cronograma de Actividades		Marzo 2006		Abril 2006			
Semanas		1	2	3	4	5	6
Días		20 al 24	27 al 31	3 al 7	10 al 14	17 al 21	24 al 28
Actividades							
Presentación de los resultados de la fase diagnostica Reuniones de trabajo con el Jefe de Recursos Humanos (Asesoría)							
Aprobación de las recomendaciones plateadas por parte de la Empresa Cliente							
Diseño del Taller Redefinición Misión, Visión y Valores							
Diseño del Taller Difusión Misión, Visión y Valores Organizacionales							
Realización del Taller Misión, Visión y Valores Evaluación de la Actividad							
Realización del Taller Difusión de la Misión, Visión y Valores Evaluación de la Actividad							
Presentación de informe Final							

Resultados Esperados.

Con la puesta en marcha, de las actividades descritas en la propuesta de intervención, específicamente en el taller de rediseño de la misión, visión y valores organizacionales, se planteo como principal objetivo la redefinición y adecuación de estos conceptos adaptados a la nueva realidad organizacional, atendiendo así a la nueva estructura organizativa de la empresa y los nuevos servicios ofrecidos a sus clientes. Igualmente este redimensionamiento permitiría a sus empleados

conocer a fondo la naturaleza de la organización así como los objetivos y metas a alcanzar a corto y mediano plazo.

En relación al segundo taller de “Difusión de la Misión, Visión y Valores Organizacionales”, se pretendió cerrar el ciclo de rediseño de la misión, visión y valores organizacionales de AIP Asesores de Imagen Pública, efectuando un relanzamiento de la empresa a todo el personal que labora en ella, informándoles, los conceptos expuestos anteriormente de mano de sus directores y gerentes, a través de la promoción de un ambiente de participación e integración de los miembros de la empresa, (empleados, gerentes y directivos).

El Proceso

El proceso de implantación de propuesta de intervención organizacional, comenzó a partir, de la presentación de los resultados obtenidos en la fase diagnóstica, así como las recomendaciones elaboradas por los consultores, al presidente ejecutivo de la empresa, y a la jefe de recursos humanos. Mencionadas recomendaciones, contemplaban diferentes aspectos de la organización tales como: recursos humanos, estructura organizativa y planificación.

Obteniendo una aprobación inmediata por parte del Director Ejecutivo de la empresa-cliente, Sr. Carlos Rodríguez Siso; de todas y cada una de las recomendaciones presentadas, en la fase diagnóstica. Se acordó una segunda reunión donde se establecieron prioridades, para la realización de proceso de intervención y se acordó por motivos de importancia para la dinámica de la empresa, realizar solamente las actividades relacionadas a la planificación estratégica (rediseño de la Misión, Visión y Valores Organizacionales) y al relanzamiento interno de la organización al grupo de empleados y trabajadores. De igual forma se acordaron horas de asesoría en el área de recursos humanos, dada la experticia del consultor

A continuación se detallan cada una las actividades que se llevaron a cabo durante los talleres especialmente diseñados a la empresa-cliente, destinados a alcanzar los objetivos planteados en la propuesta de intervención organizacional.

Actividades de Implantación del Cambio.

Taller Redefinición y Actualización de la Misión, Visión y Valores de AIP Asesores de Imagen Pública.

Propósito *General*: Ofrecer a los participantes las herramientas necesarias para la revisión y actualización de la misión, visión y valores organizacionales de la empresa a fin de actualizar los contenidos de las mismas a la nueva realidad y necesidades de la organización.

Objetivos Específicos

- Proporcionar a los participantes del taller, herramientas teóricas en cuanto a la creación de la misión visión y valores organizacionales, destacando principales funciones de éstos conceptos y sus características.
- Generar un clima de confianza y participación donde cada uno de los directores y empleados participantes en la reunión, presenten propuestas e ideas para el trabajo en equipo.

Resultados Esperados: Al finalizar la actividad los participantes tendrán la capacidad de proponer, aprobar y conocer la misión, visión y valores organizacionales de AIP Asesores de Imagen Pública.

Duración de la Actividad: 08 Horas

Materiales: Laptop, hojas, lápices y papel de rotafolio.

Espacio Físico: Salón de reuniones, con suficiente iluminación

Participantes:

- 1.- Carlos Rodríguez; Presidente Ejecutivo.
- 2.- Macario Yépez; Director de Eventos Claves
- 3.- John Rodríguez; Director de Comunicaciones Integradas.
- 4.- Domenica Aloj; Gerente de Comunicaciones Integradas.
- 5.- Lucía Marcangelo; Gerente de Comunicaciones Integradas.
- 6.- Rocío, Fernández; Gerente de Desarrollo Comercial- Entretenimiento

Una vez realizada la convocatoria, con una semana de anticipación por parte de la Sra. Yoedy Silva, jefe de recursos humanos, de la empresa-cliente, a fin de contar con suficiente tiempo para la preparación de todo el material por parte de los consultores, así como la disposición de los participantes, se inició el proceso de intervención siguiendo el siguiente cronograma de actividades:

Cronograma de Actividades:

8:30 am a 8:45 am. Bienvenida y Presentación (Consultores/ Facilitadores).

8:45 am a 8:55 am. Chequeo de Expectativas de los participantes.

8:55 am a 9:00 am. Propósito del Taller y Cronograma de Trabajo.

9:00 am a 9:30 am. Dinámica Rompehielo.

Dinámica: Se Murió Chicho.

A fin de crear un ambiente propicio para el aprendizaje, liberando las tensiones y estimulando la relajación de los participantes, se practicó una dinámica rompehielos, donde todos participaban por igual sin importar su nivel jerárquico dentro de la organización.

Objetivo General: Crear un ambiente de confianza y participación que facilite el desarrollo del resto de las actividades planificadas en la sesión de trabajo.

Consignas de Partida: Todos los participantes están sentados en círculo.

Desarrollo: Uno de los participantes inicia la rueda diciendo al que tiene a su derecha “se murió Chicho”, pero llorando y haciendo gestos exagerados. El de la derecha le debe responder lo que se le ocurra, pero siempre llorando y con gestos de dolor. Luego deberá continuar pasando “la noticia” de que “Chicho se Murió”, llorando igualmente y así hasta que termine la rueda. Puede iniciarse otra rueda pero cambiando la actitud. Por ejemplo: riéndose, asustado, nervioso, tartamudo, borracho, etc. El que recibe la noticia deberá asumir la misma actitud que el que la dice.

Nota: Una variante puede constituir en que cada uno, después de recibir la noticia y asumir la actitud del que se la dijo, cambia la actitud al pasar la noticia al que sigue. (Ejemplo: el que recibe la noticia llorando, la pasa riéndose y así sucesivamente).

9:30 am a 10:30 am. Introducción a la Misión, Visión y Valores AIP Asesores de Imagen pública.

Discusión Grupal y Presentación de la Misión, Visión y Valores Organizacionales de AIP Asesores de Imagen Pública.

Objetivo General: Conocer el nivel de información de los participantes en cuanto a la misión, visión y valores organizacionales de la empresa, así como demostrar la importancia de los mismos para el desarrollo exitoso de la organización.

Actividad.

1. Los facilitadores / consultores tendrán la responsabilidad de fomentar la participación grupal a través de sesiones de preguntas y respuestas sobre la misión, visión y valores de AIP Asesores de Imagen Pública.
2. Propiciar la intervención del Sr. Carlos Rodríguez, (Presidente Ejecutivo), sobre la necesidad de actualizar y redefinir la misión, visión y valores organizacionales de AIP.

10:30 a.m. Receso

10:45 a.m. a 12:00 m. Breve explicación teórica sobre Misión, Visión y Valores Organizacionales. Ejemplos. Consultores/ Facilitadores.

Objetivo General: Proporcionar conocimientos teóricos básicos acerca de la Misión, Visión y valores organizacionales.

Objetivo: Al finalizar esta sección los participantes estarán en capacidad de definir Misión y Visión Organizacional, así como enumerar sus principales características.

Actividades:

1. Con ayuda del video beam, se realizará una presentación por parte del consultor/facilitador de los siguientes conceptos:
 1. Misión
 2. Principales características
 3. Importancia de la Misión en las Organizaciones

4. ¿Cómo se debe construir una misión?
5. Ejemplos de Misión
6. Visión
7. Principales Características
8. Importancia de la Visión en las Organizaciones
9. ¿Cómo se debe construir una visión?
10. Ejemplos de Visión.
11. Valores
12. Principales Características
13. Importancia de los Valores en las Organizaciones
14. ¿Cómo se deben definir los valores?
15. Ejemplos de Valores.

2. Sesión de preguntas y respuestas.

12:00 m a 1:30 p.m. Almuerzo.

1:30 p.m. A 2:00 p.m. dinámica energizante. Realizado por los consultores/Facilitadores.

Objetivo General: Energizar al grupo y lograr un ambiente óptimo para la participación y colaboración del grupo en las actividades programadas.

Dinámica: Cuerpos Expresivos

Consignas de Partida: Se escriben papelitos con nombres de animales (macho y hembras).

Desarrollo: Se distribuyen los papelitos y se dice que, durante cinco minutos y sin hacer sonidos deben actuar como el animal que les tocó y buscar a su pareja.

Cuando creen que la han encontrado se toman de brazo, y se quedan en silencio alrededor del grupo, no pueden decirle a su pareja que animal es.

Una vez que todos tienen pareja, dicen que animal estaban representando, cada uno para ver si acertaron. También puede hacerse que la pareja vuelva actuar y el resto de los participantes decir que animal representan y decir si forman la pareja correcta.

2:00 p.m. a 2:45 p.m. Dinámica Grupal (Parejas) para la Revisión de la Misión, Visión y Valores de AIP Asesores de Imagen Pública.

Objetivo General: Determinar a través de la discusión grupal los puntos concurrentes, sobre la percepción de lo que debería ser la Misión, Visión y Valores Organizacionales de AIP Asesores de Imagen Pública.

Actividad:

1. Formar grupos de dos individuos que pertenezcan a unidades y/o departamentos diferentes, a fin que de forma conjunta redefinan y actualicen la Misión, Visión y Valores Organizacionales de AIP Asesores de Imagen Pública.

2:45 p.m. a 3:00 p.m. · Receso.

3:00 p.m. a 4:00 p.m. Revisión y elaboración definitiva de la Misión, Visión y Valores organizacionales de AIP Asesores de Imagen Pública.

Objetivo General: Definir para la Empresa AIP Asesores de Imagen Pública la Misión, Visión y Valores Organizacionales.

Actividad:

Una vez culminado el paso anterior, donde cada pareja elaboró una definición de misión, visión y valores organizacionales:

1. Estos deben leerse al resto del grupo, explicando detalladamente cada una de las consideraciones tomadas en su definición
2. A su vez uno de los Facilitadores/Consultores deben tomar nota de los puntos relevantes *convergentes* y *divergentes* en cada uno de los conceptos formulados.
3. Una vez determinados los puntos convergentes, generar una discusión grupal para obtener un consenso en cada uno de ellos y así definir definitivamente la misión, visión y valores organizacionales de la empresa.

4:00 pm a 5:00 Revisión y Cierre por parte de los Facilitadores/Consultores

Objetivo General: Determinar el nivel de satisfacción de los participantes con el producto final obtenido.

Objetivos Específicos:

- Revisar si los conceptos obtenidos (Misión, Visión y Valores Organizacionales), cumplen con las formalidades teóricas indicadas al comienzo de la sesión.
- Dar cierre lógico y psicológico a los participantes de la sesión.
- Obtener retroalimentación del proceso así como la actuación de los Facilitadores/ Consultores.

Actividades:

1. Revisión de la misión, visión y valores organizaciones mediante sesión de preguntas y respuestas. Comparación con la teoría.
2. Preguntar a los participantes su percepción de la actividad recién culminada
3. Espacio abierto para la participación.
4. Despedida.

Una vez finalizado el proceso de rediseño de la Misión, Visión y Valores Organizacionales, y ser visado nuevamente por los directores de la organización, se procedió a organizar un evento de relanzamiento de la empresa para todos los empleados, donde se expusieron los nuevos conceptos a todo el personal, promoviendo la integración de todo el personal a través de una sesión de trabajo participativa y dinámica, cuyo objetivo fundamental es dar a conocer a todos los trabajadores las metas, y objetivos a corto y mediano plazo de AIP Asesores de Imagen Pública C.A.

Resultados Obtenidos del Taller.

A continuación se describen los conceptos de misión, visión y valores organizacionales, resultados del trabajo práctico, descrito anteriormente. Es importante destacar que se llegó al acuerdo de revisar detalladamente en una segunda reunión los valores organizacionales de AIP Asesores de Imagen Pública C.A.

Visión 2006-2010

Fundamentados en el pensamiento estratégico, consolidarnos como la empresa de mayor reconocimiento en la gerencia de las comunicaciones, del mercado venezolano y latinoamericano.

Misión.

Con nuestros clientes- Entendiendo el entorno y el contexto del mercado, proporcionar a nuestros clientes la información, análisis y conocimiento oportuno, como valor estratégico en la gerencia de sus comunicaciones, con el soporte de nuestra plataforma de asuntos públicos, comunicaciones integradas y eventos claves.

Con nuestro equipo- Consolidar un ambiente de crecimiento en base a logros que perduren en el tiempo. Todo profesional que forme parte de nuestra empresa será reconocido en el campo de la comunicación estratégica.

Con el país. Incidir en el interés colectivo con el desarrollo de conceptos comunicacionales que generen cambios favorables de conducta y conocimiento en la opinión pública.

Valores

- Pensamiento Estratégico
- Orgullo
- Integración de Equipos
- Profesionalismo
- Compromiso Social

- Abierto a los Cambios
- Rentabilidad
- Integridad.

En relación al grupo de participantes en el trabajo práctico es importante destacar que, el trabajo se inició bajo un ambiente de escepticismo y desacuerdo entre el Presidente Ejecutivo de la Empresa y el Gerente de Comunicaciones Integradas. Pero una vez comenzada la actividad y el resto de los participantes ahondar en las diferentes dinámicas de trabajo que se estaban realizando, se percibió mucho interés por parte de los directores de la empresa por generar un ambiente de concordia dentro del grupo y alcanzar los objetivos del taller.

Dentro de las reflexiones del grupo, tenemos que; la actividad sirvió como enlace entre la Presidencia Ejecutiva y el grupo de gerentes, ya que existía discrepancia en las visiones del negocio y en las estrategias para alcanzar las metas. En este sentido se inició un proceso de acercamiento y comunicación entre el personal directivo y los gerentes de las diferentes unidades de AIP Asesores de Imagen Pública.

Taller de Difusión y Comunicación de la Visión, Misión y Valores Organizacionales de AIP Asesores de Imagen Pública.

Objetivo General:

- Dar a conocer la Misión, Visión y Valores organizacionales de A.I.P. Asesores de Imagen Pública a todos los integrantes de la organización.

Objetivos Específicos:

- Proporcionar a los participantes la información relativa a la misión y visión de A.I.P. Asesores de Imagen Pública.
- Informar a los participantes de los proyectos a corto y mediano plazo de A.I.P. Asesores de Imagen Pública.
- Identificar las conductas esperadas que reflejen los valores organizacionales a fin de que estas contribuyan al logro de la misión corporativa.

Resultados Esperados:

Una vez finalizada la actividad los participantes, conocerán detalladamente la Misión, Visión, objetivos y planes a corto y mediano plazo de la organización, así como los valores que apuntalen la visión de AIP Asesores de Imagen.

Recursos:

- Sala de Reuniones con capacidad para 35 personas.
- Video Beam, Pantalla, Laptop, Material POP (tríptico informativo (35), gorras (35), bolígrafos (35), Globos con información de la empresa (35), Llaveros (35).
- Almuerzo, Refrigerios y Brindis para 35 personas.

Tiempo: 8 horas.

Se planifico una sesión de trabajo de ocho horas donde participaran todos los empleados de la empresa-cliente y contara con la participación activa del personal directivo; en este caso los facilitadores-consultores solamente servirían de apoyo en el desarrollo de las actividades, ya que los moderadores principales serán los directores y gerentes.

Cronograma de Actividades:

8:30 a.m. a 8:45 a.m. Bienvenida y presentación (Consultores / Facilitadores).

Actividad:

1. Saludo y presentación de los consultores / Facilitadores.
2. Presentación de los participantes.

8:45 a.m. a 9:00 a.m. Propósito del taller y Cronograma de Actividades (Consultores / Facilitadores).

Actividad:

1. Sondeo de las expectativas sobre el taller que tienen los participantes.
2. Exposición de los Facilitadores / Consultores sobre los objetivos del taller y las normas de actuación la actividad.
3. Exposición de los Facilitadores / Consultores sobre el cronograma de trabajo

9:00 a.m. a 9:45 a.m. Presentación formal e historia de la Empresa de A.I.P. Asesores de Imagen Pública por el presidente ejecutivo de la Empresa Sr. Carlos Rodríguez.

Objetivo General:

Presentar formalmente la estructura organizativa de la empresa, historia, miembros y naturaleza del negocio.

Actividad.

1. Charla explicativa sobre la historia de la empresa: ¿De donde surge AIP Asesores de Imagen Pública?, ¿ Quiénes son sus fundadores?, Historias, anécdotas, etc.

9:45 a.m. a 10:30 a.m. Dinámica/ Video-Foro (Consultores / Facilitadores).

Objetivo: Transmitir a los participantes la importancia de la planificación estratégica (Misión, Visión y Valores Organizacionales), para las organizaciones en el logro de los objetivos y planes propuestos.

Estrategia Metodológica: Presentación de video donde se evidencia la aplicabilidad de los conceptos antes mencionados.

1. Discusión Grupal sobre los conceptos observados en el video.
2. Reflexiones sobre el material observado y la empresa.
3. Sesión de preguntas y respuestas.

10:15 a.m. a 10:30 a.m. Coffee Break.

10:30 a.m. a 11:30 m Charla sobre la estructura organizativa. Planes y objetivos a alcanzar a Corto y Mediano Plazo, así como los valores organizacionales de la empresa, presentado por el Sr. Miguel Rodríguez Presidente de A.I.P. Asesores de Imagen Pública.

Objetivo: Proporcionar a los participantes información referente a los planes, metas, de la organización planteados para el año 2006. Informar la misión, visión y los Valores Organizacionales, importancia, y lo que se espera de los empleados de de A.I.P. Asesores de Imagen Pública.

Actividad.

1. Charla explicativa sobre la estructura organizacional de la empresa; donde se explicara las funciones de cada una de las gerencias o departamentos, ocupantes de las posiciones claves, así como las relaciones de subordinación existentes.
2. Breve exposición sobre la misión, visión metas y planes establecidos a corto y mediano plazo para la empresa.
3. Breve exposición sobre los valores organizacionales y la importancia de éstos para la organización.

11:30 a.m. a 12:00 m Sesión de preguntas, respuestas y sugerencias.

12:00 m a 1:00 p.m. Almuerzo

1:00 p.m. a 1:30 p.m. Dinámica de Calentamiento

Dinámica: La Cola de la Vaca

Objetivo: Animación y calentamiento al grupo para continuar con el resto de las actividades programadas.

Desarrollo de la Actividad: Sentados en círculo, el coordinador se queda en el centro y empieza a hacer preguntas a cualquiera de los participantes, la respuesta debe ser siempre "La Cola de la Vaca", todo el grupo puede reírse, menos el que está respondiendo, si se ríe pasa al centro y es descalificado.

1:30 p.m. a 2:15 p.m. Presentación de la Estructura Organizativa- Planes a corto y mediano plazo de la Dirección de Eventos Claves por el Sr. Macario Yépez.

Objetivo: Proporcionar a los participantes información referente a los planes, metas, de la dirección de Eventos Claves planteados para el año 2006.

Actividades:

1. Presentación de las principales funciones, presentación de los ocupantes de los cargos y así como una breve reseña de los principales eventos y clientes.
2. Charla explicativa sobre los planes y metas a cumplir por la dirección de eventos claves en el año 2006.

2:15 p.m. a 2: 30 p.m. Sesión de preguntas y respuestas.

2:30 p.m. a 3:15 p.m. Presentación de la Estructura Organizativa- Planes a corto y mediano plazo de la Dirección de Comunicaciones Integradas por el Sr. John Rodríguez.

Objetivo: Proporcionar a los participantes información referente a los planes, metas, de dirección de Comunicaciones Integradas, planteados para el año 2006.

Actividades:

1. Presentación de las principales funciones, presentación de los ocupantes de los cargos y así como una breve reseña de los principales proyectos y clientes.
2. Charla explicativa sobre los planes y metas a cumplir por la dirección de comunicaciones integradas en el año 2006.

3:15 p.m. a 3: 30 p.m. Sesión de preguntas y respuestas.

Ejercicio de Cierre.

Entrega de Premios y Regalos.

3:30 p.m. a 4:00 p.m. Rifa de 1 kit de material POP, luego de entregar el premio al ganador los facilitadores notificarán a todos los participantes que todos los empleados son ganadores y se le entregará a cada uno un kit de material POP.

Evaluación

4:00 p.m. a 4:30 p.m. Evaluación del taller por parte de los asistentes.

Metodología: Entrega de encuestas a los participantes (Evaluación Reactiva).

4:30 p.m. Brindis

Asesorar en la creación de políticas permanentes de Recursos Humanos a fin de satisfacer las necesidades del personal.

Objetivo General: Desarrollar conjuntamente con el jefe de recursos humanos un conjunto de actividades, que constituyan una mejora para el desempeño del departamento de recursos humanos dentro de la empresa, contribuyendo a la mejora del clima organizacional, así como facilitar los procesos en cuanto a la administración del personal se refiere.

Objetivos Específicos:

1. Determinar conjuntamente con el jefe de recursos humanos, planes de acción y establecimiento de políticas de recursos humanos que coadyuven al mejoramiento de la organización.
2. Elaborar cronograma de trabajo atendiendo las prioridades establecidas.
3. Prestar asesoría a jefe de recursos humanos, fin de alcanzar los objetivos previamente determinados.

Resultados Esperados: Al finalizar la actividad el jefe de recursos humanos contará con un cronograma de trabajo que le permita a corto plazo, atender áreas críticas en cuanto a la gestión de personal.

Actividades:

1. Sesiones de trabajo, con una hora de duración, donde se establezca conjuntamente con el jefe de recursos humanos, planes concretos de acción para la mejora de la gestión del departamento, así como los indicadores de gestión que permitan conocer si los planes diseñados cumplen con las necesidades de la organización; siguiendo los objetivos planteados en la propuesta de consultaría.

Nota: Se planificaron dos sesiones con una hora de duración cada una.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del proceso de intervención organizacional descrito anteriormente, se presentan una serie de recomendaciones que tienen como objetivo mejorar la organización, a fin de alcanzar su estabilidad, rentabilidad y permanencia en el tiempo, como empresa asesora en comunicaciones integrales.

En primer lugar, es importante destacar que, se contó con muy poca participación y colaboración de los líderes de la empresa durante el proceso de intervención, situación que dificultó seriamente el logro de los objetivos planteados por los consultores en esta fase. (Taller de Difusión de la Misión, Visión y Valores Organizacionales). De igual forma tampoco se delegaron actividades a los empleados de mayor compromiso y responsabilidad a fin que éstos, coadyuvaran en el proceso de intervención.

El papel de los líderes en los procesos de cambio organizacional es muy importante, ya que éstos dependen decisiones estratégicas y vitales de la empresa a la cual dirigen. Su rol principal es servir de guía, estratega y agente de modelaje para el resto de los miembros de la organización y por tal motivo los procesos de cambio sin la figura de los líderes, generalmente no cumplen los objetivos planteados; y en algunos casos sus efectos pueden ser nocivos para la "salud" organizacional.

Sin embargo es necesario resaltar que, durante el proceso de diagnóstico organizacional efectuado en el mes de noviembre del año pasado, se contó con el apoyo de los gerentes de la empresa y el resultado obtenido fue satisfactorio, ya que de allí surgieron las recomendaciones aprobadas en la fase de intervención. De igual forma, la participación del grupo de directores y en las reuniones

subsiguientes para la redefinición de la misión, visión y valores organizaciones fue decisiva, para la obtención del resultado final.

En segundo lugar, la falta de definición de tareas, de la estructura organizativa y roles, (situación detectada en el proceso de diagnóstico) ha generando una profunda crisis dentro de la empresa en los últimos meses (Marzo y Abril de 2006), acentuando los efectos nocivos en la dinámica de la empresa dentro de la empresa y el personal, la carencia de relaciones formales bien definidas.

En este sentido, se recomendó finalizar los objetivos presentados en la propuesta de intervención de definición de misión, visión y valores organizacionales, difundiéndolos a todo el personal; la creación de manuales de normas y procedimientos a todo el nivel y la implantación de políticas de recursos humanos, relacionadas al sistema de integración del personal a la empresa (Programa de Inducción Corporativa), evaluación del desempeño, así como la capacitación en técnicas de supervisión y trabajo en equipo al grupo de directores y gerentes, a fin de afinar sus habilidades en el manejo de grupos de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

French, W. y Bell, C. *Desarrollo Organizacional* (5ta. edición). Prentice Hall., 1996.

Guizar Montufar, Rafael. *Desarrollo Organizacional*. (2da edición). Mc Graw Hill, 2003.

Kolb, Davis; Rubin, Irwin y McIntyre, James. *Psicología de las Organizaciones*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.,A. 1994.

Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional* (10ª edición). Pearson Prentice Hall, 2004

Robbins Stephen P y Coulter, Mary. *Administración* (8va edición) Pearson Prentice Hall.

Santalla Peñaloza, Zuleyma del Rosario. *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Universidad Católica Andrés Bello, 2005.

Serna, Humberto. *Gerencia Estratégica*. (8v. Edición) Temas gerenciales. 3R Editores. 2003.

Scanlan, Burt. *Principios de la dirección y conducta organizacional*. Editorial Limusa. (1ra. Edición) 1978.

Schein, Edgar H. *Psicología de la Organización* (3era. Edición). Prentice Hall.

Wiesbord, Marvin. *Organizational diagnosis: a workbook of Theory and Practice*. (4d. edition). Addison-Wesley Publishing Company. 1990.

Páginas WEB Consultadas

<http://www.civicus.org/new/edia/planificacion%20strategia.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla.shtml>

<http://www.area.RH.com>

<http://www.gestiopolis.com>

http://www.revista.magisterio.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=191

<http://www.gestionhumana.com>

ANEXOS

ANEXO 1

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN



C & P Consultores Gerenciales

Caracas, 21 de Febrero de 2006

**Atención Lic. Yoedy Silva
Jefe de Recursos Humanos.**

Ante todo reciba usted, un cordial saludo.

El motivo de la presente es hacerles llegar nuestra propuesta, referente a la intervención de cambio organizacional, la cual se encuentra especialmente diseñada atendiendo a los resultados de la intervención diagnóstica realizada en **AIP Asesores de Imagen, C.A.** Dicha propuesta ha sido diseñada siguiendo los principios del Desarrollo Organizacional, los cuales buscan mejorar la eficiencia de la organización en su conjunto.

Atendiendo al resultado del proceso de diagnóstico organizacional, la propuesta se encuentra estructurada de la siguiente forma:

- Introducción
- Propósito
- Objetivos de los participantes
- Metodología
- Cronograma de actividades
- Requerimientos
- Inversión

Quedamos a su entera disposición, para aclararle cualquier inquietud al respecto.

NOTA: El documento presentado a continuación no tiene ningún costo para AIP Asesores de Imagen C.A., atendiendo a la normativa del Postgrado en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello. Es importante destacar que se incluyen los puntos de honorarios profesional (inversión) y forma de pago ya que es requisito indispensable en una propuesta de consultoría incluir los temas referentes al costo del trabajo que ha de realizar el consultor en Desarrollo Organizacional.

Lic. Roberto Cárdenas

Lic. Saraid Pérez Flores.



INTRODUCCIÓN

Las intervenciones de cambio organizacional, están basadas en un cuidadoso diagnóstico, que tiene como principal objetivo resolver problemas específicos y optimizar áreas particulares de la empresa en las cuales se detectaron aspectos susceptibles de mejoras.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la fase previa de diagnóstico organizacional, a continuación se presentan un conjunto de acciones que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa en su conjunto. Estas acciones van dirigidas hacia el diseño de estrategias de facilitación, consultoría asesoría en AIP Asesores de Imagen, C.A. a fin de suministrarles a los miembros de la organización, tanto a nivel gerencial como a nivel operativo, un conjunto de herramientas que les permitan optimizar el funcionamiento de la empresa.

PROPOSITO

- ✓ C & P Consultores Gerenciales se propone mejorar el clima organizacional, a través de un conjunto de actividades diseñadas específicamente para su empresa.

OBJETIVOS

Con base al diagnóstico realizado, a continuación presentamos cuatro (4) objetivos a alcanzar en la fase de cambio organizacional:

1. Difundir entre el grupo de empleados de AIP Asesores de Imagen Pública, C.A. la misión y visión de la empresa.
2. Reforzar los valores en todo el personal de AIP Asesores de Imagen Pública, C.A.
3. Asesorar en la creación de un cronograma y plan de trabajo para la actualización del manual de normas y procedimientos de AIP Asesores de Imagen Pública, C.A.
4. Asesorar en la creación de políticas permanentes de Recursos Humanos a fin de satisfacer las necesidades del personal.
5. Promover la integración y cohesión de las distintas unidades de negocio de la empresa.



METODOLOGÍA

El enfoque metodológico a utilizar será el de Aprendizaje Vivencial, lo que implica que mediante Experiencias Estructuradas con actividades de diferente índole, discusiones guiadas y tareas en pequeños grupos cada participante se permitirá vivir el ciclo de: actuar, compartir, procesar, generalizar y aplicar lo aprendido. La metodología está integrada por actividades provenientes de técnicas y dinámicas efectivas empleadas y comprobadas en el campo del desarrollo organizacional. Las cuales se basa en los principios de Aprender a Aprender y Aprender Haciendo, lo que significa que los participantes aprenderán de sí mismos y de sus colegas así como ensayarán nuevas herramientas conductuales.

El diseño para llevar a cabo el proceso de intervención en AIP Asesores de Imagen Pública C.A. será desarrollado por nuestra empresa, comprenderá las siguientes tareas:

- ✓ Desarrollar, la metodología para los talleres vivenciales para los empleados de la empresa, orientados a atender los objetivos primero, segundo y cuarto presentados anteriormente. el Taller y las estrategias para su ejecución.
- ✓ Elaborar el material de apoyo para los participantes al mismo.
- ✓ Prestar asesoría en el área de Recursos Humanos.
- ✓ Proporcionar asesoría en la conformación del equipo responsable de la actualización del manual de normas y procedimientos de la empresa.

CRONOGRAMA DE TRABAJO

<i>Actividades</i>	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5
Asesorías a la Gerencia de RRHH	x	x			
Asesorías conformación de equipos para la actualización del manual de normas y procedimientos			x	x	
Taller "Misión, Visión y Valores"					x
Taller "Integración de equipos de trabajo"					x



REQUERIMIENTOS

- ✓ Material Audio Visual: Video Beam y Pantalla.
- ✓ Reproductor de CD.
- ✓ Rotafolio y marcadores.
- ✓ Libretas y hojas de papel bond para anotaciones.
- ✓ Lápices.
- ✓ Refrigerios.
- ✓ Salón para realizar las actividades.
- ✓ Reproducción de material didáctico.

NOTA: Los requerimientos mencionados anteriormente correrán por cuenta del cliente.

INVERSIÓN

La inversión estimada para la ejecución completa de este proceso de intervención es de 6.000.000,00 Bs. El valor promedio de la hora es de: Bs. 92.309,00. Cada hora de honorario profesional de este proyecto cubre la investigación, la planificación y el diseño de actividades, producción de materiales, coordinación, consultoría, facilitación, procesamiento de información, monitoreo, evaluación, elaboración y presentación de informes; así como, los materiales para los eventos descritos.

Al monto global de esta propuesta se le agregará el Impuesto al Valor Agregado: 14%.

FORMA DE PAGO

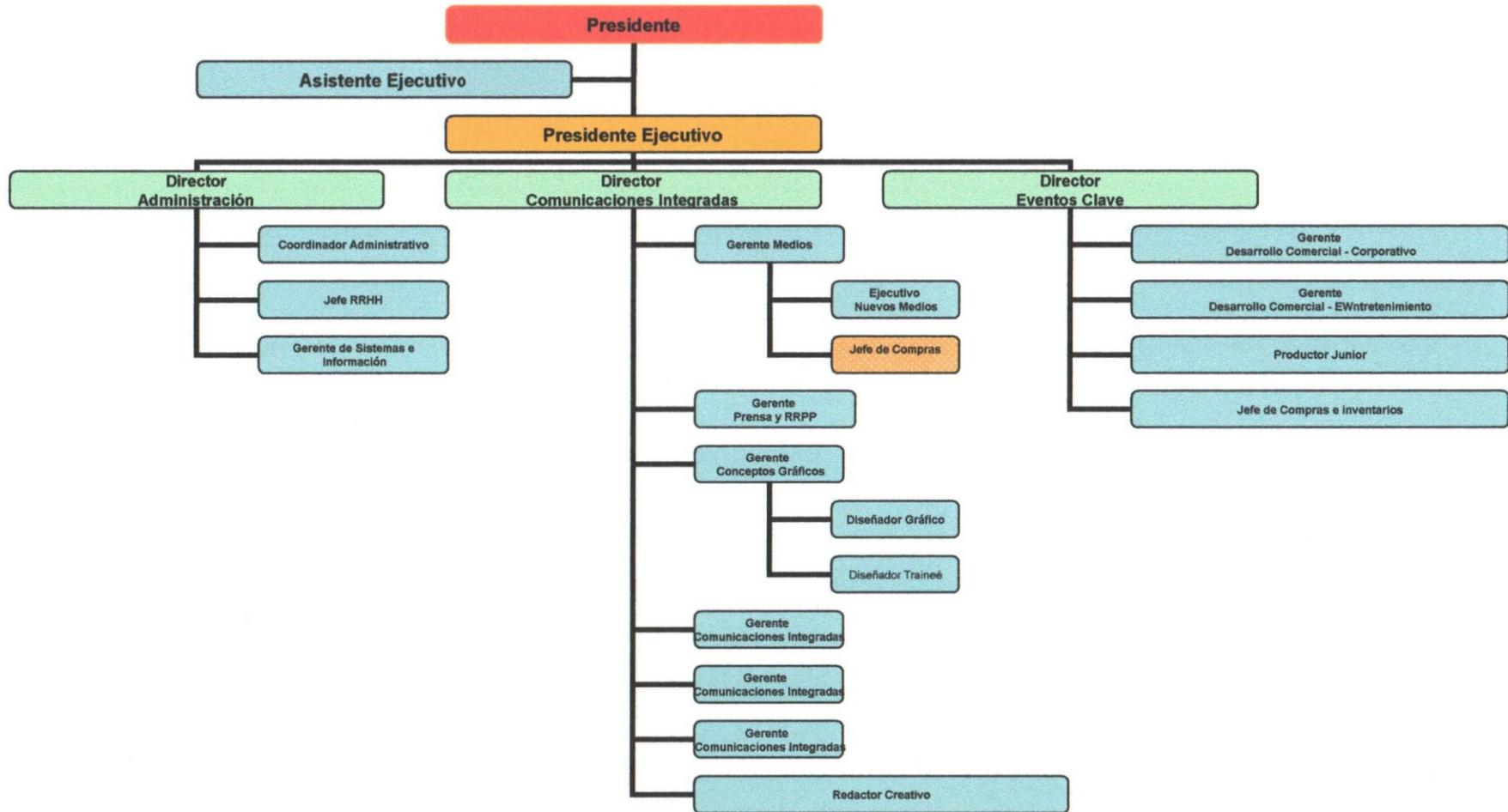
Dos pagos distribuidos de la siguiente manera:

- a) 3.000.000,00 Bs. (50%) al inicio del proceso de Intervención.
- b) 3.000.000,00 Bs. (50%) al finalizar el proceso de intervención organizacional y presentación del informe final.

ANEXO 2

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
AIP ASESORES DE IMAGEN PÚBLICA C.A.

Estructura Organizacional AIP 2006



ANEXO 3

EVALUACIÓN DE LA FACILITACIÓN



EVALUACIÓN DE LA FACILITACIÓN

	Fecha:
--	--------

Nombre del Curso:		Facilitador:		
Fecha de Inicio:	Fecha de Culminación	Lugar:	Duración / Horas:	

Por cada respuesta marque una equis (X) en el recuadro que corresponda con su opinión aplicando la siguiente escala

<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente

ASPECTOS	ESCALA				
	5	4	3	2	1
I. Sobre el Curso en General.					
1. Grado de cumplimiento de los objetivos del curso	<input type="checkbox"/>				
2. Utilidad del curso para usted en particular	<input type="checkbox"/>				
3. Contenido informativo del Curso	<input type="checkbox"/>				
II. Sobre la Metodología y Recursos Utilizados					
5. Actividades de aprendizaje Desarrolladas (exposiciones, discusiones, dinámicas de grupo)	<input type="checkbox"/>				
6. Recursos Utilizados	<input type="checkbox"/>				
III. Sobre el Material de Apoyo Impreso					
7. Material de Apoyo Utilizado	<input type="checkbox"/>				
8. Redacción del Material de Apoyo	<input type="checkbox"/>				
9. Pertinencia del Material de Apoyo con Relación a los Objetivos del Curso	<input type="checkbox"/>				
10. Presentación del Material de Apoyo	<input type="checkbox"/>				
11. Utilidad del Material de Apoyo	<input type="checkbox"/>				