AAU 0484

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICE-RECTORADO ACADEMICO
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO
POST-GRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INTERVENCION DIAGNOSTICA EN LA ORGANIZACION LEO BURNET DE VENEZUELA

Autor:
Econ. Rosa Virginia Tinedo Yrady

Asesor:
Prof: Ricardo Petit

Caracas, Septiembre de 1999

AGRADECIMIENTOS

Gracias a *"Leo Burnett de Venezuela"*
por permitirme un intercambio provechoso.

INDICE

Agradecimiento 2
Indice 3
Introducción 5
CAPITULO 1 7
Descripción de la Organización 7
1.1 Antecedentes 7
1.2 Estructura 8
1.3 Visión 10
1.4 Misión 10
1.5 Valores 10
CAPITULO 2 12
Planteamiento del Problema 12
2.1 Justificación 12
2.2 Importancia 13
2.3 Factibilidad 13
CAPITULO No 3 14
Objetivo y Alcance 14
CAPITULO 4 16
Marco Teórico 16
4.1.- Modelo de Sistema Abierto 20
4.2.- Modelo Investigación Acción 25
4.3.- Modelo de Competencias 27
4.3.1.-Antecedentes del Enfoque de Competencias 27
4.3.2.- Definición de Competencias 28
4.3.3.- Definición del Modelo de Competencias 29
4.3.4.- Aplicaciones del Modelo de Competencias 31
CAPITULO 5 34
Marco Metodológico 34
CAPITULO 6 40
Análisis de los Resultados del Diagnóstico 40
6.1. Iinsumos 41
6.2 Procesos Administrativos 42
6.3. Procesos Tecnológicos 46
6.4. Procesos Humano-Sociales 47
6.5 Productos y Servicios 50
6.6. Mecanismos de Retroalimentación 50
6.7. Entorno 51
Conclusiones 55

Glosario de Términos 57
Bibliografía 58
Anexos 60

INTRODUCCION

Una de las constantes preocupaciones de todas las Organizaciones es mantener su salud y su permanencia en el tiempo en entornos cada día más cambiantes, con escenarios que apuntan hacia la Globalización. Si consideramos que las Organizaciones son redes de personas que cumplen una función específica y que en conjunto contribuyen con el logro de metas comunes, se hace necesario abordar los cambios en el contexto.

El Desarrollo Organizacional es una de las estrategias mas eficaces porque permite evaluar los cambios del entorno al concentrarse en el lado humano de las organizaciones, tratando de maximizar la efectividad de todos sus componentes.

El Diagnóstico Organizacional constituye el primer paso de un programa de D.O ya que se concentra en la recopilación de información sobre la situación actual, de una forma sistemática, buscando identificar los problemas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la totalidad del sistema por lo que resulta inprescindible para conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la Organización

Como todo programa de Desarrollo Organizacional se hace necesario que la Organización se comprometa con el proceso, constituyéndose el Consultor en un facilitador y de ésta manera se hace posible la generación de los cambios necesarios a través de los diferentes planes de acción. La Organización pasa por una fase de descongelamiento, cuando el Consultor comienza a preguntar sobre el estado actual del sistema.

El presente trabajo tuvo como finalidad realizar un Diagnóstico sobre la Organización Leo Burnett de Venezuela como sistema total y en si mismo se constituyó en una intervención ya que el recopilar información de cada uno de los sistemas ayudabamos al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso con lo que se generarían cambios asociados a la necesidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

Se presentó una Propuesta de Diagnóstico con la identificación del objetiivo y alcance y la definición de las distintas etapas del proceso en términos de actividades y tiempos de ejecución realizada con fines académicos como parte de los requisitos exigidos pero que se constituyó en el Contrato Sicológico y la aceptación por parte de la empresa del proceso que se iba a realizar.

CAPITULO 1
DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

1.1 ANTECEDENTES

Leo Burnett es una empresa de Publicidad con tradición a nivel Nacional e Internacional. Inicia sus actividades en 1935, propiedad de sus empleados. Cuenta con 91 oficinas en 81 mercados diferentes, Europa, USA, Canadá Asia, Medio Oriente, Africa y América Latina. Es la sexta Agencia a nivel mundial en cuanto a facturación. Tiene su sede principal en Chicago, conformada actualmente como red por Leo Burnett Company y Leo Burnett Worlwide, Inc., continúa siendo una de las agencias privadas e independientes del mundo.

Emplea 9100 personas en todo el mundo. Tiene una facturación anual de US$ 6.8 millardos con 270 Unidades de Negocios que incluyen 91 Agencias de Publicidad. Actualmente manejan 8 de las 25 principales anunciantes del mundo entre las que se pueden mencionar, Mc Donalds, Marlboro, Walt Disney, Kellogs, Nintendo.

Muchas de las campañas más memorables pertenecen a Leo Burnett (Gigante Verde, Pillsbury, el hombre Marlboro), las cuales han contribuido a construir 507 marcas lideres a nivel mundial, incluyendo cinco de las siete marcas más valiosas.

Burnett actualmente ofrece una completa gama de disciplinas integradas de mercadeo, entre las cuales se incluyen, Mercadeo Directo, Mercadeo de Eventos, Promociones y Relaciones Públicas. Asimismo, la agencia posee la mayoría accionaria en Giant Step, compañía digital de multimedia y Capps Studio, estudio de artes gráficas, de alta sofisticación tecnológica. A principios de 1997, la empresa compró una importante participación de Williams-Labadie Advertising, agencia especializada en publicidad médica.

En Febrero de 1997, Burnett creó Starcom Field Marketing Services, para manejar el negocio de medios de Miller Brewing Co., en 10 ciudades de los Estados Unidos. En Septiembre de ese mismo año se creó Starcom Media Services, división especializada de medios.

En 1958 inicia sus actividades en Venezuela bajo la denominación de Publicidad Navas, y es en el año 1970 cuando Leo Burnett Worlwide adquiere las acciones de dicha publicidad para convertirse en Leo Burnett de Venezuela.

Actualmente es una de las tres primeras agencias del pais considerando su facturación anual, siendo una de las agencias más premiadas del mercado.

Sus principales clientes son: Procter and Gamble, Phillips, Heinz, Kellogs, Coca Colla, Fiat, United Destillers, CANTV, Banco Mercantil, Banco República, Xerox, Petróleos de Venezuela, Corpoturismo, Laboratorios Pfizer, Empresas Polar (División de Alimentos), Frigillux, Corimón (División Pinturas), entre otros.

Leo Burnett Venezuela es hoy en dia la agencia más premiada del mercado, al haber sido la única agencia venezolana que obtuvo una medalla de bronce en el Festival Iberoamericano de Agencias de Publicidad (FIAP). Asimismo ha sido la agencia más nominada y premiada en los premios ANDA.

1.2 ESTRUCTURA

Cuenta actualmente con 165 empleados. En 1997 llevó a cabo un proceso de Reingeniería asociado a la identificación de las demoras, eliminación de los reprocesos; siendo el producto final la modificación de la estructura, como una forma de materializar su filosofía de trabajo, estableciéndose en una nueva sede de espacios abiertos con una estructura

gerencial donde equipos multidisciplinarios interactúan para la construcción de marcas líderes.

Previo al Proceso de Reingeniería contaban con una estructura de seis níveles y luego del rediseño, la empresa presenta una estructura organizatíva horizontal de tres niveles que incluyen el Presidente Ejecutivo, seis Vicepresidencias: Medios, Finanzas, Creación, Operativa, Recursos Humanos y Planificación Estratégica.(Anexo I)

La estructura está diseñada de manera de poder proporcionar la autonomía requerida por las unidades de negocios, para la toma de decisiones que estén orientadas a satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

Las siete Unidades de Negocios (TRIPLAS) funcionan como equipos multidisciplinarios que cuentan con un Director de Negocios, un Director Creativo y un Director de Medios, responsables del manejo de un determinado grupo de clientes y entre los cuales debe existir la complementaridad para el manejo compartido de la visión del cliente.

La Gerencia General Operativa agrupa las unidades de negocios, fundamentalmente le reportan los siete directores de negocios, encargados del contacto con el cliente, conocimiento del entorno y del producto, detección de necesidades y definición de las estrategias.

La VP de Medios tiene como función la contratación, medición y reporte de los espacios publicitarios, adaptándose a los requerimientos del cliente. Recomienda la mejor estrategia para sus necesidades. A ella le reportan los Directores de Medios y el personal de dicha área.

La VP Creativa a la cual le reportan los Directores Creativos, tiene como función principal la transformación de las ideas del cliente en un producto creatívo qu permita comunicar sus necesidades de venta.

Las VP de RRHH, Finanzas y Planificación Estratégica son unidades de apoyo que prestan sus servicios a las Unidades de Negocios.

1.3 VISION

"Ser una fuente indispensable de la ventaja competitiva de nuestros clientes".

1.4 MISION

- Ser una gran Agencia.
- Tener un producto creativo "World Class"
- Con mucho éxito en la consecución de nuevos negocios.
- Sólida salud financiera.
- Trabajar para nosotros

Producir la mejor publicidad del mundo sin excepción. Esta debe ser tan impactante, tan atrevida, tan fresca, tan envolvente, tan humana, tan creíble, tan humana y tan bien enfocada en temas e ideas que logre construir una reputación de calidad a largo plazo, a la vez que produce ventas en el presente inmediato.

Leo Burnett ofrece una amplia gama de disciplinas de mercadeo y ha venido especializándose en las distintas áreas de la publicidad. En ese sentido la Agencia en Venezuela cuenta actualmente con filiales como la empresa New Star Corporate Comunications, especializada en comunicaciones corporativas y recientemente creó la empresa Green Star, con asociaciones estratégicas, que se especializa en la producción audiovisual, todo esto con la visión a largo plazo de concentrarse en su actividad principal que es el Producto Creativo.

1.5 VALORES

- Lo mejor del mundo sin excepción
- Nuevo estándar de la publicidad
- Nuevo estándar en la categoría

Búsqueda de la Excelencia

- Excelencia en el oficio
- Ideas Frescas
- Estrategia Innovadora
- Evitar los cliché
- No ser destructivos

Etica

Tenacidad
Perseverancia
Honestidad

Los símbolos de la agencia son:

- Una mano alcanzando las estrellas, que resume la filosofía de la compañia, y que para Leo Burnett significaba *"si mientras alcanzas las estrellas tal vez no logres obtener ninguna pero tampoco te llenaras las manos de barro",* simbología que permanece presente en cada una de las personas que trabajan en ésta empresa.
- La historia de la manzana que consiste en un Bowl lleno de manzanas que rememora el dia en que Leo Burnett inauguró la primera Agencia, se mantiene en todas las agencias a nivel mundial todos los dias laborables.
- Otro símbolo importante son los lápices negros ya que Leo creía firmemente que se necesitaba un gran lápiz negro para conseguir plasmar una gran idea.
- La tinta verde que recuerda el primer contrato firmado y sobre el cual expresaba *" las cartas de negocios no deben ser tontas, más bien deben ser comunicaciones directas y humanas"*

CAPITULO 2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 JUSTIFICACION

Una preocupación constante de todas las Organizaciones es mantener su salud y permanencia en un entorno cada vez más dinámico y cambiante. El Desarrollo Organizacional como disciplina tiene como objetivo principal mejorar las Organizaciones y por ende los individuos que la conforman, mediante el uso de los aportes teóricos y prácticos de las ciencias de la conducta en pro de un cambio planificado.

El Desarrollo Organizacional actualmente representa una de las mejores estrategias para abordar los constantes cambios del contexto ya que se concentra en el lado humano de la Organización, encontrando maneras de maximizar la efectividad de todos sus componentes; es decir, individuos, equipos y procesos.

El primer paso de un programa de Desarrollo Organizacional lo constituye el Diagnóstico, que consiste en la recopilación sistemática de información acerca de la situación actual, problemas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la totalidad del sistema.

Leo Burnett de Venezuela como organización tiene dentro de sus objetivos su adecuación a los cambios, su efectividad y su permanencia en el tiempo; es por ello que consideró necesario conocer su situación actual dado que fue seleccionada por la Casa Matriz como una de las Agencias Piloto de América Latina en la implantación de un Modelo de Competencias, asociado a la identificación de las conductas requeridas en los individuos que identifiquen un desempeño superior.

El Modelo contempla como Barreras Comunes para el éxito:

- Estrategias no claras
- Cultura Indefinida
- Organización no alineada con el diseño de equipo
- Ineficiencia en el trabajo, procesos y sistemas.
- Carencia de características individuales o de grupo que dirijan un desempeño superior.

El logro de la Organización deseada que soporta el Modelo requiere de un Diagnóstico que permita la identificación de la brecha existente con relación a la situación actual.

2.2 IMPORTANCIA

La importancia del proceso de Diagnóstico fundamentado en la metodología de Investigación-Acción radica en que los individuos comienzan a identificar por si mismos las diferencias existentes entre la situación actual y la deseada y en ese sentido se generan objetivos definidos por la propia Organización que por si mismos, en su deseo de alcanzarlos, convierten al diagnóstico en la Intervención inicial en cualquier Organización.

2.3 FACTIBILIDAD

La factibilidad de la Intervención diagnóstica está directamente asociada a que los individuos participen y se involucren en el proceso, ya que el consultor funge como facilitador y motivador del cambio.

En ese sentido durante el proceso de diagnóstico que se presenta en este trabajo se manejaron distintas técnicas en las que participaron los miembros de la Organización en su conjunto y que determinaron la Intervención que se realizó posteriormente de acuerdo a las prioridades determinadas por la propia Organización.

CAPITULO No 3
OBJETIVO Y ALCANCE

Leo Burnett de Venezuela en su constante preocupación por los aspectos humanos, laborales y de satisfacción de los equipos de trabajo, experimentó la necesidad en el último trimestre del año 98, de realizar un estudio de Clima Organizacional para evaluar la percepción de los empleados en torno a éste.

En ese sentido se diseño y construyó un instrumento de medición de Clima para la Organización, validándose el concepto y los factores que lo conformaban. El mismo fue aplicado en Diciembre del año 98 y los resultados se presentaron en Enero de 1999.

En Marzo de este año, como producto de una decisión corporativa, Leo Burnett de Venezuela resultó seleccionada para servir como una de las agencias piloto de América Latina en la implantación de un Modelo de Competencia, siguiendo la metodología de Hay Group, para las Unidades de Negocios y el Equipo Ejecutivo.

El proyecto de diagnóstico se fundamentó en la necesidad de la organización de profundizar en las razones que han impedido que las unidades de negocios asimilen, entiendan y aprovechen las ventajas que proporciona la estructura actual de unidades especializadas conformadas por equipos de trabajo multidisciplinarios, considerando que el Modelo de Competencias alienta el trabajo en equipo, y que las actuaciones de los individuos y de los grupos se miden en función de la consecución de la misión, en una organización que acrecienta el poder de otros y cuya orientación es el mejoramiento contínuo.

La propuesta de diagnóstico tuvo como objetivo general determinar la situación actual del sistema, en contraste con la situación deseada con la implantación del Modelo de Competencias, para que la empresa visualizara la brecha existente y definieran las áreas a intervenir con planes de acción a

corto, mediano y largo plazo. De esta manera se buscaba que las personas desearan el cambio, considerandolo necesario y así lograríamos el compromiso y la buena disposición para generarlo.

CAPITULO 4
MARCO TEORICO

El Desarrollo Organizacional se fundamenta en entender a las Organizaciones como Sistemas Sociales y los fenómenos que ocurren en ellas como procesos que se dan en un contexto sistémico complejo.

Las organizaciones son sistemas dinámicos abiertos, conformadas por redes humanas que se interrelacionan a través de diversos procesos y en donde el cambio que se produzca en algunas de sus partes causa algún impacto en las otras partes que la conforman. Son redes de personas que deben dedicarse al logro de metas comunes, por lo que entre los individuos que la constituyen ocurren diversos tipos de procesos, referídos a la forma como se hacen las cosas.

Desde el punto de vista de la Consultoría de Procesos el cliente debe participar en el proceso de diagnóstico, considerando que en la práctica, diagnóstico e intervención no pueden separarse, lo que implica que se debe trabajar activamente con el cliente para que las personas puedan quedar involucradas. El consultor está interviniendo cuándo formula preguntas y plantea cierto tipo de problemas y en este sentido el diagnóstico se convierte en una intervención ya que se transmite a la Organización el mensaje de que se ha detectado un problema. La Consultoría de procesos se concentra en los diversos procesos humanos que son indispensables para ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad.

La Consultoría de procesos se basa en la premisa de que los problemas organizacionales llevan implícitos las continuas interacciones entre las diferentes partes del sistema y los procesos humanos que se producen en ella. Por lo tanto se basa en la comprensión de dichos procesos y en las habilidades que se tienen para mejorarlos y lograr la eficiencia.

El Consultor de Procesos define un conjunto de actividades que van a ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso

que se presentan en su ambiente y como influir en ellos. Las decisiones de observar, preguntar o reunirse con alguién constituyen una intervención en el proceso organizacional existente.

El análisis organizacional deberá indicar cuál es la situación de la Organización, cómo se relacionan los individuos y los grupos y que potencialidades pueden ser explotadas; así como cuáles son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional. De igual forma hay que considerar que la Organización se encuentra inserta en un medio en el que hay otras Organizaciones, en que ocurren procesos que la obligan a adaptarse y en el que se adoptan acciones que pueden afectarla, por lo tanto se encuentra inmersa en un entorno cambiante y como sistema vivo está en permanente adaptación.

El Consultor debe conocer como funcionan los procesos humanos para poder diagnósticar los problemas y determinar la forma de intervención. La estructura organizacional está ocupada por personas que le imparten su propia personalidad y estilo a la realización de la tarea y tienen una forma específica de relacionarse con las otras personas de la organización, pasando a tener una influencia decisíva en los resultados, es por ellos que deben ser objeto de diagnóstico e intervención para lograr las mejoras.

El Diagnóstico Organizacional resulta imprescindible como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la Organización. Para ser útil debe ofrecer una descripción relativamente simple de la realidad organizacional.

El diagnóstico constituye un fundamento para la intervención y ésta implica poner en práctica varios programas de acción que inducen al cambio.
Hay tres componentes básicos en todos los programas de DO: diagnóstico, acción y administración del programa. El diagnóstico representa una recopilación contínua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. Del diagnóstico surgen la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.

El Desarrollo Organizacional es la esencia de un programa de acción basado en una información válida acerca del status quo, de los problemas y

las oportunidades actuales y de los efectos de las acciones en lo concerniente al logro de objetivos.

El requerimiento para las actividades de diagnóstico se deriva de dos necesidades: conocer el estado de las cosas, conocer los efectos y las consecuencias de las acciones.

Argyris define como axioma que el diagnóstico es "*la generación de información válida*". La información válida es la que describe los factores, además de sus correlaciones, que crean el problema para el sistema cliente.

El diagnóstico es una condición sine qua non para el desarrollo organizacional efectivo. Es importante la forma en la cual se recopila la información y lo que se hace con la misma, como partes significativas del proceso.

Si consideramos que el problema global de toda Organización es el de la eficiencia, desde la perspectiva del Diagnóstico nos interesa evaluar las funciones y procesos organizacionales desde el punto de vista de los sistemas que la componen. Se hace necesario considerar un Modelo que constituya un marco conceptual, que a su vez tenga un valor ordenador, interpretativo del funcionamiento organizacional y nos permita recolectar la información de manera ordenada.

A los efectos de esta Intervención Diagnóstica tomamos como referencia el *Modelo de Sistema Abierto*, para la recopilación de información acerca de los insumos, los diferentes procesos, mecanismos de retroalimentación, resultados, entorno y cultura.(Anexo II)

Los modelos en los procesos de diagnóstico sirven como referencia para saber donde buscar y que se debe identificar en la organización. Se debe prestar atención tanto a los aspectos formales como informales.

Los modelos son los que le van a permitir al consultor identificar las variables y las relaciones que se manifiestan en la organización, considerándola como un sistema social. En ellos se ponen de manifiesto las

configuraciones (formas) que resultan o se derivan de los principales procesos de influencia que en ellas se producen y que van a determinar la estructura, constituyéndose en el soporte de los diferentes procesos.

4.1.- MODELO DE SISTEMA ABIERTO

Kats y Khan consideran que para entender una organización o un sistema social, el primer problema es establecer su ubicación e identificación. La Organización tiene un resultado, un producto o consecuencia que no necesariamente es idéntico a los propósitos individuales de los integrantes del grupo que la conforman. Las Organizaciones son un sistema energético de insumos-resultados en el que la energía proveniente de los resultados reactiva el sistema.

Las Organizaciones Sociales son sistemas abiertos, ya que el insumo de energía y la conversión del resultado en insumo energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente.

Todos los sistemas sociales, se integran mediante actividades diseñadas de un número de personas que son complementarias e interdependientes de algún producto o resultado común, se repiten y son relativamente perdurables en el tiempo. Para estos autores los criterios fundamentales para identificar sistemas sociales y determinar sus funciones son:

- Seguir la pauta de intercambio de energía
- Determinar cómo el resultado se traduce en energía que a su vez reactiva a las pautas establecidas.

Como Modelo de Sistema Energético Insumo-Producto, tomamos como referencia la Teoría de Sistema Abierto propuesta por Von Bertalanffy (1956), que es aplicable a cualquier sistema social.

Para Bertalanffy *"un sistema es la totalidad de elementos en interacción recíproca"*

La Teoría General de Sistemas de ***Bertalanffy*** considera que existen modelos, principios y leyes que son aplicables a sistemas generalizados. Sugiere en su teoría cuatro tésis:

- El estado característico de un organismo vivo, es que sea un sistema abierto; es decir, que intercambie energía con su entorno manteniendo un equilibrio estable
- Los sistemas vivos tienen entropía negativa, es decir, resultan cada vez más organizados y diferenciados absorbiendo energía del exterior.
- Los sistemas abiertos no se limitan a conservarse en un estado constante, están autorregulados.
- Los sistemas abiertos muestran la propiedad de la equifinalidad. Un cambio en las condiciones iniciales produce otro cambio en las condiciones finales, lo cual debe suceder forzosamente en los sistemas abiertos.

Un sistema es cualquier cosa compuesta de partes o elementos que se relacionan e interactúan entre sí ; es decir, existe *conectividad entre las partes*. Un sistema es tal en la medida en que exista un "*sistema de relaciones*". La conexión de las partes o elementos se produce mediante algún tipo de relación que pone en contacto a un elemento con otro. Todo sistema tiene un tipo de relaciones propias de naturaleza especial, que ponen en comunicación a los diferentes elementos que lo integran y que permite que estos elementos interactúen en la forma característica de cada sistema.

Los sistemas abiertos son aquellos en que en su actividad de transformación, reciben entradas del medio ambiente y vuelcan hacia él sus salidas; es decir, estan en constante comunicación con su entorno.

Los sistemas abiertos son capaces de evitar la entropía; es decir, la pérdida irreversible de energía que ocurre en los sistemas físicos, en la medida en que son capaces de adquirir del medio ambiente, principalmente información y en segundo término energía, están en permanente comunicación con su medio ambiente.

Como sistemas dinámicos las organizaciones también tienden a buscar su estabilidad como un requisito necesario para su existencia, aunque esto no significa inmutabilidad dado que como sistema dinámico están en constante cambio.

El comportamiento adaptativo en las organizaciones se logra mediante el intercambio permanente de información con el medio externo. Este intercambio se cumple a través de un mecanismo que va del objetivo al resultado, pasando por un proceso de decisiones, ordenes y actividades pero que necesariamente regresa del resultado al objetivo, mediante el procesamiento de datos que permitan comparar lo que "*se quiso hacer*" y lo que en realidad se "*logró hacer*". Esto último se conoce como **Retroalimentación** y es el mecanismo fundamental del control de los sistemas para garantizar su funcionamiento, tanto en el orden interno como externo.

West Churchman en su obra ***" The Systems Approach"*** propone cinco observaciones básicas que se deben tener presentes al examinar el significado de un sistema:

- Los objetivos totales del sistema y especificamente las medidas de su actividad.
- El entorno y las restricciones fijas.
- Los recursos del sistema
- Los componentes del mismo, sus actividades, metas y medidas de actividad.
- La dirección del sistema

Como una clase especial de sistemas abiertos, las organizaciones tienen propiedades o características que le son propias, pero comparten rasgos comunes con todos los sistemas abiertos: incorporan energía del ambiente, procesan o transforman esa energía en algún producto característico del sistema, exportan dicho producto al ambiente y vuelven a energizar el sistema en base a las fuentes ambientales.

Los sistemas abiertos comparten la característica de entropía negativa: retroalimentación, homeostásis, diferenciación y equifinalidad.

La entropía negativa establece que los sistemas sobreviven y mantienen un orden interno característico mientras toman más energía del ambiente de la que emplean en el proceso de transformación y exportación.

El principio de retroalimentación tiene relación con el insumo de información, que es una forma especial de importar energía, una especie de señal para el sistema sobre las condiciones del entorno y sobre el

funcionamiento del mismo con su ambiente. La retroalimentación permite que el sistema corrija su mal funcionamiento o que realice cambios en el ambiente, lo que mantendrá su estado estable u homeostásis; sin embargo, este equilibrio es más bien dinámico que estático.

Los sistemas abiertos tienden a la diferenciación y la elaboración tanto por causa de la dinámica del subsistema como por la relación entre crecimiento y supervivencia.

Las organizaciones como sistemas abiertos también se caracterizan por el principio de la equifinalidad que afirma que los sistemas pueden alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por diferentes caminos de desarrollo.

Talcott Parsons en su ***Teoría Sociológica*** deriva ciertas nociones básicas sobre los sistemas sociales, la personalidad y la cultura. En su perspectiva, estos conceptos se refieren a sistemas, que a pesar de ser diferenciables en términos analíticos participan conjuntamente y determinan parcialmente los procesos que ocurren en los sistemas de acción concretos y empíricos.

Busca un punto de partida para analizar las relaciones empíricas entre organismo y personalidad. De esta manera concibe los productos que cada sistema le transmite al otro. La personalidad es concebida como un sistema que recibe insumos del sistema orgánico, tales como la energía motivacional, la capacidad perceptiva, la capacidad de desempeño o de respuesta, y una especie de capacidad integrativa íntimamente vinculada a los mecanismos de aprendizaje. A su vez la personalidad genera insumos para el sistema orgánico en la forma de fuerza motivadora concebida como una especie de proceso de retroalimentación en que la energía motivacional contribuida por el sistema orgánico es controlada por el sistema psicológico y orientada hacia procesos instrumentales; de esta manera se incrementan sustancialmente los procesos de desempeño.

Parsons considera que el sistema de personalidad constituye un componente direccional y un conjunto de actitudes que contribuyen a dar nitidez a la percepción y a orientar las actividades de búsqueda de metas. Concibe en términos similares las interrelaciones entre los sistemas de personalidad, los sistemas sociales y los sistemas culturales. Afirma que

todos los sistemas sociales concretos deben tener una cultura en el sentido de tener normas, significados, símbolos y objetos compartidos

El equilibrio de un sistema social puede ser mantenido cuando es compatible con las necesidades, motivaciones y capacidades de los agentes humanos. Algunos sistemas sociales tienen como objetivo primario la atención a las necesidades de los participantes

4.2.- MODELO INVESTIGACION ACCION

En el presente trabajo se utiliza como marco de referencia el Modelo Investigación-Acción ya que primero se llevó a cabo la investigación y luego se emprendió la acción como resultado directo de la interpretación de los datos de la investigación.

El orígen de la Investigación-Acción se puede atribuir a dos fuentes independientes, John Collier y Kurt Lewin.

Para ***Collier*** emprender acciones efectivas requería de una investigación dirigida a problemas prácticos importantes, y las soluciones debían ser prácticas y factibles, siempre contando con la colaboración del cliente para llevar a cabo los planes de acción.

Para ***Lewin*** *"No hay acción sin investigación, ni investigación sin acción"* Sólo al efectuarse una investigación, las personas pueden generar estándares con los cuales se mida el progreso. Sugería dos categorías de investigación-acción: la de leyes generales y el diagnóstico de una situación específica. El diagnóstico de una situación específica conduce a la resolución de problemas prácticos inmediatos.

En todo el proceso de Investigación-Acción se requiere la participación del cliente, porque con ello se facilita el llevar a cabo las acciones una vez que se han tomado las decisiones.

Kurt Lewin propuso la Investigación-Acción como una nueva metodología en las ciencias de la conducta. Creía que la investigación acerca de los programas de acción, en especial de los programas del cambio social, era imperativa si se quería hacer algún progreso en la resolución de problemas sociales.

La Investigación-Acción se puede describir como una secuencia de acontecimientos y acciones. 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.

Para ***French*** los aspectos claves del modelo son, diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación, discusión de los datos y trabajo con el cliente, acción. La secuencia tiende a ser cíclica, con el enfoque en problemas nuevos, a medida que el cliente aprende a trabajar en una forma más efectiva.

La Investigación-Acción es un proceso que opera en dos formas diferentes. Es una secuencia de acontecimientos y actividades dentro de cada fase que consisten en recopilación de datos, retroalimentación y trabajo con los datos emprendiendo una acción que se basa en los mismos.

Para ***Shepard*** en el modelo de Investigación-Acción, el Consultor ayuda a planificar las acciones y diseña procedimientos para la indagación de los hechos de manera que la Organización pueda aprender de ellos y a partir de los mismos se puedan establecer objetivos más realistas

Wendell French (1969), Frohman, Sashkin y Kavanag (1976) y Schein(1980) han tomado el modelo de la investigación de la acción y lo han hecho directamente aplicable y relevante para el proceso del Desarrollo Organizacional.

El proceso de DO es básicamente un programa de Investigación-Acción en una organización, diseñado para mejorar su funcionamiento. Los programas efectivos de mejoramiento requieren de una base de datos; es decir, se basan en hechos empíricos obtenidos de manera sistemática para planificar la acción, emprenderla y evaluarla. La Investigación-Acción proporciona un enfoque y un proceso para generar y utilizar la información acerca del sistema mismo, la cual suministra una base para los programas de acción. Es conveniente la participación del cliente para determinar en forma conjunta las necesidades, los problemas críticos y las hipótesis y las acciones.

Las acciones se deben basar en la investigación diagnóstica. Diagnosticar la situación problema y basar los planes de acción en ese diagnóstico.

4.3.- MODELO DE COMPETENCIAS

A los efectos de esta investigación Leo Burnett Internacional define la Organización deseada con la implantación del Modelo de Competencias de Hay Group en los Brand Team y el Equipo Ejecutivo (Lideres).

4.3.1.-Antecedentes del Enfoque de Competencias

En 1973, ***David McClelland*** logra identificar variables que permitiesen predecir las actuaciones en el trabajo, caracteristicas asociables al éxito. Identifica ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con resultados favorables en el trabajo.

McClelland prueba sus principios por primera vez con los Funcionarios de Información del Servicio de Relaciones Exteriores del Departamento de Estado de los Estados Unidos. Este estudio determinó que las caracteristicas o competencias que diferenciaban a las personas con desempeño superior de aquellas con desempeño promedio, eran la sensibilidad interpersonal ante las diferencias culturales, la habilidad para entender las redes políticas y la capacidad de mantener expectativas positivas hacia la gente. No estaban relacionadas con aspectos cognoscitivos. Identificó unos principios para descubrir unas variables que sirvieran para predecir la actuación en el trabajo y que no estuvieran sesgadas; en ese sentido:

- Utilizó Muestras Representativas: Comparación de personas con éxito en el trabajo y con aquellas que no habían tenido éxito para identificar características personales asociadas al éxito.
- Identificó ideas y conductas operatívas relacionadas con los resultados favorables de manera espontánea en situaciones no estructuradas.

4.3.2.- Definición de Competencias

Según ***Boyatzis*** la competencia es "*una característica subyacente en una persona, que está casualmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo*"

De acuerdo al enfoque de Hay Group, las competencias se pueden definir como características personales que diferencian el desempeño sobresaliente en un rol/cargo, organización y cultura especifíca. A partir de este concepto las competencias han sido clasificadas en "*Diferenciadoras*", aquellas que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con desempeño mediano y competencias *"Esenciales"*, las que se necesitan para lograr una actuación media o adecuada.

Las competencias Diferenciadoras provocan un patrón para:

- Selección de personal
- Planificación de sucesión
- Evaluación de actuación
- Desarrollo de personal

Las competencias se presentan en el individuo a distintos niveles de conciencia y profundidad.

COMPETENCIAS

Conocimientos

Habilidades

Son necesarios pero no suficientes
(se observan a nivel externo)

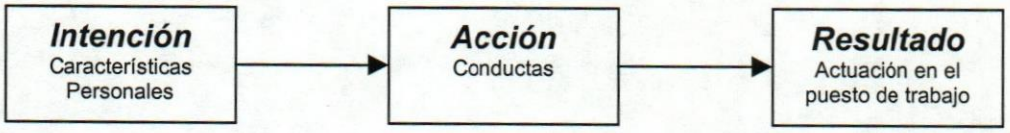
Rol Social
Imágen de si mismo

Rasgos
Motivos

Predictores del Exito a Largo Plazo
(se ubican en la parte más profunda y central de la personalidad)

- *Conocimientos*: La preparación y formación que una persona posee en un área determinada.
- *Habilidades*: Se refieren a la capacidad de un individuo de hacer algo bien.
- *Rol Social*: Se refiere al patrón de comportamiento de un individuo reforzado por su grupo u organización.
- *Imágen de si mismo:* Se refiere al concepto que un individuo posee de si mismo; es decir, cómo se percibe.
- *Rasgos:* Se refiere a un aspecto típico del comportamiento de una persona.
- *Motivos:* Necesidad subyacente o forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona. Aquello que mueve a una persona hacia la afiliación, logro y poder.

Las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado:



Las competencias se diferencian en la medida en que pueden desarrollarse. Desde el punto de vista Costo/Eficiencia la norma sería contratar por las motivaciones y rasgos de carácter (Competencias) y luego desarrollar en cada persona los conocimientos y las capacidades.

4.3.3.- Definición del Modelo de Competencias

Se entiende por *Modelo de Competencias* al conjunto de competencias relacionadas que diferencian el desempeño en un rol, cargo, familia de cargos, organización y cultura. Para ***Hay Group*** el modelo de competencias no es un simple patrón de conductas, es un conjunto integral de patrones de conductas, que pueden variar de un individuo a otro. Un modelo efectivo de competencias se estructura de manera que refleje la cultura de la organización.

De acuerdo a la metodología de Hay Group en el proceso de identificación de las competencias que requiere la organización para lograr la excelencia se lleva a cabo tres fases:

1.- *Análisis de la Organización*: Con un estudio de la empresa enfocando aspectos internos como visión, misión, valores, estructura; identificación de los procesos críticos, roles/cargos claves, responsabilidades de los mismos, y el entorno de la organización.

2.- *Identificación de las Competencias*: Se utilizan diferentes técnicas que dependen de la naturaleza de los cargos/roles objetos de estudio y el tipo de organización. Las técnicas que se utilizan son: Entrevista de Incidentes Críticos o de Eventos Conductuales, el Panel de Expertos, Cuestionarios y Observación directa.

3.- *Validación del Modelo de Competencias*: Incluye la validación del modelo por parte del Panel de Expertos y de la aplicación de entrevistas y tests a los ocupantes de los cargos.

El modelo de Hay Group desarrolla una escala sobre un conjunto de competencias que se dan con mucha frecuencia. Las escalas reflejan la conducta de las personas que tienen desarrolladas las competencias en alto grado hasta la descripción de las personas que apenas muestran indicios de poseer esa competencia en concreto.

Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la organización, consistiría en traducir los Retos Estratégicos en la forma de conductas y competencias de las personas.

Para Leo Burnett las Competencias significan:

- Desarrollar los talentos más rápidamente y ayudarlos a ser más productivos a corto plazo.
- Ayudar a los que tienen un desempeño normal para que actúen como personas con un desempeño superior.
- Reforzar reconocer y recompensar el desempeño superior.
- Contratar personas orientadas al éxito y que tengan sentido de pertenencia.
- Expectativas claras de cómo alcanzar los resultados.
- Plan de desarrollo para los individuos bien definido y centrado.
- Mejor ajuste de la persona con su rol, lo que implica mayores probabilidades de éxito.

- Claro entendimiento de las posibilidades de éxito en Leo Burnett.

La definición del Modelo de Competencias para Leo Burnett pasó por el proceso de tres fases: Análisis de la Organización, definición y validación de las competencias, con lo cual a su vez se construyó la Organización deseada la cual fue utilizada a los efectos de este diagnóstico.

Se identificaron competencias para el Modelo de Liderazgo y el Modelo de Brand Team:

Modelo de Liderazgo:

- Orientación hacia el entorno
- Creatividad e Innovación
- Concebir y gerenciar estrategias
- Crear la visión del cliente
- Focalizado al resultado
- Orientado a la acción
- Construye relaciones de negocio
- Evalúa la influencia del negocio
- Construye equipos de alto desempeño
- Desarrolla y acrecienta el poder de otros

Modelo de Brand Team:

- Tiene la perspectiva externa
- Creatividad e innovación
- Sentido de la Unidad
- Liderazgo del cliente
- Orientado al logro
- Orientado a la acción
- Persuasivo
- Construye relaciones
- Colaboración de alto desempeño
- Desarrolla y usa el talento

4.3.4.- Aplicaciones del Modelo de Competencias

No se puede hablar de competitividad sin hablar de gestión de Recursos Humanos, asi como es imposible ser competitivos sin gerenciar bien a la gente. Con el Modelo de Competencias las áreas de Recursos Humanos pasan de ser gestores a ser negociadores, de ejecutores de tarea a logradores de resultados, de trabajar por funciones a trabajar por roles; de trabajo por unidad a trabajo en equipo y pasar de ser una unidad operativa a una unidad estratégica y proactiva.

El enfoque de competencias es la base de una herramienta de apoyo a la planificación estratégica de recursos humanos que conduce con éxito a la organización hacia el logro de sus objetivos.

Una vez que la autoevaluación de competencias se completa, las competencias pueden ser desarrolladas y mejoradas integrándolas dentro de un plan. Los modelos de competencia permiten la creación de políticas y técnicas de recursos Humanos interrelacionadas para:

- Selección y contratación
- Diseño y evaluación de puestos de trabajo
- Identificación de los planes de sucesión
- Identificación de los planes de promoción
- Valoración del potencial
- Remuneración
- Planes de carrera

Los métodos de selección basados en competencias se centran en modelos que se pueden aplicar para seleccionar con rapidez y eficacia. Ponen atención en la identificación de unas pocas competencias fundamentales que se basan en las ya desarrolladas en su vida laboral, y aquellas con las que se puede predecir las perspectivas de éxito a largo plazo y que son dificiles de desarrollar mediante la formación en la empresa o la experiencia en el trabajo.

Los sistemas de selección interna basados en las competencias se centran en la identificación de los candidatos más aptos para los puestos de mayor valor añadido en una organización. Deben insistir en la identificación de las competencias más importantes requeridas por los puestos de trabajo críticos y luego utilizar tantas fuentes de información sobre los candidatos

como sea posible para determinar si poseen o no las competencias requeridas.

Las exigencias de competencias definen un patrón para el desarrollo personal. Entre las opciones para su desarrollo están las experiencias de los propios empleados de las competencias que necesitan desarrollar, esto hace que el efecto de formación sea considerablemente mejor.

Los sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias añaden a los estándares de actuación en el trabajo, aquellas conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo, así como aquellas competencias mostradas tanto por los empleados de rendimiento alto y los de rendimiento medio en los puestos de trabajo claves.

Una eficaz evaluación del desempeño gira en torno a la apropiada utilización de cada tipo de datos, dados los objetivos del sistema y el grado de control que el empleado posee sobre su actuación en las variables evaluadas. Los datos sobre resultados de actuación se utilizan normalmente en las decisiones acerca de las recompensas; sin embargo, si el empleado tiene muy poco control personal sobre el resultado final, las recompensas basadas solamente en ese resultado pueden desmotivar a los empleados con un desempeño superior.

Los datos sobre la conducta en el trabajo se utilizan normalmente para tomar decisiones referentes al desarrollo de las capacidades. Los sistemas de compensación basados en capacidades deben establecer explícitamente que cada capacidad adquirida obtendrá una recompensa.

CAPITULO 5
MARCO METODOLOGICO

Desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional, la Consultoría de Procesos tiene como objetivo ayudar a la organización a percibir, entender y actuar sobre los hechos que suceden en el entorno de la empresa, con el fin de mejorar la situación según el deseo del cliente.

La Metodología utilizada en el presente trabajo se fundamenta en el Modelo de Investigación-Acción, como forma de recopilar de manera sistemática datos de la investigación sobre el sistema actual con relación al objetivo planteado y de esta manera comenzar a generar acciones que pudieran inducir el proceso de cambio.

A los efectos de la Investigación Diagnóstica se elaboró una Propuesta (AnexoIII), con el diseño del Plan de Trabajo propuesto; en términos de tiempo, fechas de inicio y culminación de las actividades previstas, con las observaciones de que no implicaba costo económico alguno dado que se estaba realizando con fines académicos.

La metodología aplicada fue desarrollada en dos etapas *(período 08-98, 06-99)*, en cada una de ellas se presentaron los resultados a la organización con el objeto de obtener la retroalimentación, lograr el compromiso y comenzar a generar los cambios deseados.

Primera Etapa:

1.- Diseño, construcción y evaluación de un Instrumento (Cuestionario) de Medición de Clima Organizacional, (Oct. Dic. 98) como un procedimiento técnico que recoge información de manera indirecta, sin distinción de las personas.(Anexo IV)

El concepto de Clima Organizacional nos remite a una serie de aspectos propios de la Organización. Es un concepto multidimensional y se ha llegado

a sostener que el clima de una organización constituye su personalidad y se conforma a partir de una configuración de sus características

A pesar de que el estudio de Clima Organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Dicho cuestionario fue construído en el lenguaje de la Organización, con preguntas que en su forma y contenido enfrentaban al encuestado con temas conocidos acerca de los cuales podía opinar, dado que previamente se realizó la recopilación de información sobre la organización, con una muestra preliminar de miembros representativos de las distintas unidades.

El concepto de clima organizacional fue validado con la organización al igual que las definiciones operacionales de los factores que se evaluaban, a los efectos de que los resultados arrojaran información relevante y útil para la misma.

Para cada uno de los factores se construyeron afirmaciones concretas (preguntas cerradas) sobre particularidades de la organización que permitieran la escogencia individual sobre el grado de acuerdo para cada una de ellas, utilizandose una escala tipo Likert de 5 puntos que abarcaba el valor 5 en la modalidad de "*Totalmente de acuerdo*" y en orden descendente los valores 4, 3, 2 y 1 de izquierda a derecha representando este último valor "*Muy en desacuerdo*".

Los reactivos estaban referidos a una sola idea o concepto, las preguntas fueron sesgadas para evitar ambigüedades y construídas en tercera persona evitando de esta manera el juicio.

El cuestionario se aplicó de manera autoadministrada, a todos los miembros de la organización, siendo el total de la muestra 112 personas, garantizándose la devolución de los mismos ya que se supervisó su realización.

Se determinaron ocho factores: Estructura, toma de decisiones, normas, comunicación, solución de conflictos, estilo de liderazgo, espacio físico y remuneración.

Se utilizó como metodología la aplicación del Re-Test a una muestra seleccionada de 12 personas para medir la confiabilidad del Cuestionario. La aplicación del Re-Test fue realizada una semana después.

Con una muestra también aleatoria se revisaron las definiciones operativas de manera de poder inferir que las respuestas recogidas sobre cada uno de los reactivos tenían correspondencia con las definiciones operativas y con los factores planteados como incidentes en el Clima Organizacional (Anexo V).

2.- Diseño de Guía de Entrevistas Estructuradas: Fue diseñada una guía de entrevistas aplicada a una muestra de siete (7) personas, miembros de las distintas unidades funcionales de la Organización. (Anexo VI).

El objetivo de dichas entrevistas era obtener información más amplia sobre los factores evaluados en el Cuestionario de Clima y la opinión de los entrevistados acerca de estos temas.

Las entrevistas a personas representativas de distintos sectores de la Organización constituyen una aproximación al diagnóstico organizacional con la cual se puede tener una visión global de la situación que atraviesa el sistema .

Las entrevistas constituyen un medio de gran eficacia para la obtención de información acerca de los diferentes problemas y características organizacionales, pero deben tenerse en cuenta ciertas condiciones:

- Realizarse en un lugar y ambiente apropiado
- Procurar que el clima de la misma sea cordial y exento de amenazas
- El entrevistado debe estar convencido de la importancia de la entrevistas y conocer de manera positiva que sus resultados no lo afectarán de manera negativa.
- Mostrar una actitud interesada en las opiniones del entrevistado.

- El entrevistador debe manifestar al entrevistado cuáles son los objetivos de la entrevista.
- Todo lo anterior debe estar dirigido a que el entrevistado desarrolle algún grado de interés por contestar las preguntas, comprendiendo que sus opiniones serán tomadas en consideración y que el diagnóstico organizacional que se está realizando contribuirá a mejorar la situación de la organización.

3.- *Análisis de la Información:* La información recopilada con el Cuestionario de Clima Organizacional y las entrevistas realizadas fueron contrastadas y analizadas a los efectos de presentarlas a la organización (Anexo VII).

4.- Presentación de los resultados del Diagnóstico Inicial (feed-back) a la organización.

Segunda Etapa:

1.- Selección por parte de la Organización de los grupos de trabajo (Unidades de Negocios) con los cuales se realizaría la definición de los planes de acción. La selección estuvo asociada a una Unidad de Negocios que agrupaba miembros de las diferentes unidades (creación, medios y servicios al cliente).

2.- Presentación de los Resultados del Diagnóstico Inicial al Grupo Seleccionado (Unidad de Negocios Banco República) y Comité Ejecutivo, con lo cual se pretendía el Desarrollo de una **Entrevista Grupal**, exponiéndose los temas sobre los que se necesitaba obtener información, dirigiendo la participación de todos los integrantes para que pudieran realizar su aporte. Fueron explicados previamente los objetivos del diagnóstico, la importancia de la entrevistas que se quería realizar y los criterios utilizados para realizar dicha selección

3.- *Utilización de la Técnica* ***Grupos de Discusión*** a fin de afinar el diagnóstico inicial a la luz de la organización deseada con la implantación del modelo de competencias, definir los planes de acción y las áreas a intervenir. El grupo de Discusión se efectuó con la misma unidad de negocios.

El Grupo de Discusión como técnica, intenta proponer ciertas temáticas a la discusión del grupo. En él se plantearon los resultados del diagnóstico inicial a fin de generar discusiones acerca de la información recopilada con las técnicas señaladas anteriormente y afinar los resultados obtenidos.

El grupo de discusión tiene gran utilidad como instrumento de recolección de información respecto a conflictos latentes o manifiestos que se sospechan que existen en la organización.

El grupo de discusión no sólo contribuye al conocimiento de un determinado estado del sistema, sino que además permite explorar vías de salida para una situación calificada de conflictiva. Permite conocer el estado del sistema organizacional, es decir, detectar estrategias de poder, uso de la influencia, problemas de comunicación, caracteristicas de la cultura organizacional, funcionamientos de estereotipos al interior de la organización, etc.

El papel del Consultor en los grupos de discusión es el de moderador, tratando de evitar el surgimiento de discusiones improductivas y que el producto del trabajo grupal implique consecuencias disfuncionales para los miembros de la organización.

Para ello debe tomarse en cuenta:

- La discusión debe realizarse en un ambiente de cordialidad. Exponer con claridad los puntos de vista pero intentando encontrar soluciones.
- Mantener una actitud de respeto hacia las personas.
- Escuchar las opiniones de todos los integrantes del grupo.
- Las discusiones deben plantearse en términos racionales.
- Evitar la agresividad.

4.- Análisis de los Resultados: Los resultados fueron análizados con el objeto de ser presentados a la organización a fin de obtener la retroalimentación y presentar la propuesta de intervención.

5.- Presentación de Informe Final con los Resultados de la Intervención Diagnóstica que incluían los planes de acción de corto, mediano y largo

plazo definidos por la Unidad de Negocios, como una manera de generar el compromiso inicial necesario para el proceso de intervención. (Anexo VIII)

Para el diagnóstico se utilizó como referencia el Modelo de Sistema Abierto para recopilar la información correspondiente de una manera sistemática, explicando el funcionamiento de la organización como un sistema abierto, dinámico y complejo, con el estudio de las interrrelaciones de sus partes, de manera de poder intervenir posteriormente en los mismos para efectuar las correcciones que garantizaran un mejor funcionamiento y una mayor permanencia de la Organización.

CAPITULO 6
ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

El análisis de los resultados del diagnóstico será presentado de acuerdo a los procesos contemplados en el Modelo de Sistema Abierto el cual fue utilizado para la recopilación de la información sobre la situación actual de la Organización, todos los sistemas se consideran inmersos y de alguna manera afectados por las creencias y valores compartidos (Cultura Organizacional).

En cada una de las etapas del diagnóstico se presentaron los resultados correspondientes los cuales son parte de los anexos del presente trabajo.

En cuanto al Instrumento de Clima arrojó resultados que indicaban que la percepción del mismo estaba influenciada por variables como:

Comunicación

Los empleados perciben que los canales de comunicación no funcionan adecuadamente para los fines de la Organización y los intereses de los empleados, aunado al hecho de que no existe comunicación entre los equipos de trabajo y la información no se considera relevante para la toma de decisiones.

Solución de Conflictos

La tendencia negativa de este factor estaba asociada a la percepción que se tiene de la manera como se resuelven los conflictos aunado al hecho de que no existe formalidad para su resolución y se ocultan los sentimientos con el pretexto de no herir a las personas.

Espacio Físico

Afectado por la percepción de la pérdida de individualidad y privacidad. En el mismo se asocia la resistencia al nuevo esquema de trabajo y la nueva estructura asumiendo que los espacios compartídos no permiten la posibilidad de error y coartan la creatividad.

Remuneración

La percepción negativa estuvo asociada al hecho de que no perciben que la remuneración esté relacionada al desempeño individual o grupal a pesar de la orientación de la empresa en la búsqueda de altos estándares de rendimiento, para el momento que se realiza la medicion este factor estaba afectado por un proceso de reducción de personal que se había realizado y una disminución en los incrementos salariales en virtud de la situación financiera de la empresa asociada a la situación económica del país.

Normas

Afectado por la percepción de la ausencia de normas y procedimientos formales que regulen las actividades de la empresa y que sean conocidas por todos.

El análisis de los resultados finales los cuales fueron validados con el Grupo de Discusión se presentan a continuación:

6.1. INSUMOS:

Recurso Humano y Materia Prima:

Desde el punto de vista de los Insumos, como empresa de publicidad su principal insumo y materia prima, es el talento del recurso humano. En este sentido tienen un riguroso proceso de selección a fin de captar los mejores recursos que permitan la producción de excelente publicidad. Sin embargo, con la decisión de implantar el Modelo de Competencias y sus aplicaciones en las áreas de selección, adiestramiento, planificación de carrera, y

remuneración, entre otras se persigue optimizar el recurso humano identificando y reforzando las competencias que predicen un desempeño superior.

Recursos Económicos:

Es una empresa privada subsidiaria de Leo Burnett Internacional y sus recursos provienen de la reinversión de las utilidades generadas; en ese sentido, es la tercera agencia de publicidad del país considerando su volúmen de facturación anual, permitiendo así que cuenten con los recursos necesarios para producir lo mejor.

Información:

La información que proviene del entorno y que sirve como insumo en el proceso de producción, no es considerada suficiente como para preveer cambios que permitan anticiparse a los cambios que se suceden en el ambiente, en contraste con la situación esperada que prevee el aprovechamiento máximo de la información como input, que esté al alcance de todos y que sea el soporte fundamental para la toma de decisiones.

6.2 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Políticas, Planes y Metas:

Define sus políticas y planifica sus metas a nivel del Comité Ejecutivo conjuntamente y con la aprobación de la Casa Matriz; sin embargo, las mismas no son claramente comunicadas y compartidas con el resto de los niveles de la organización, por lo que no existe una visión clara de las estrategias a seguir, y por lo tanto no se obtiene el compromiso requerido para el logro de la organización deseada con sus correspondientes resultados esperados. La necesidad de buscar nuevos clientes no está internalizada en toda la organización, no se anticipan los cambios y sienten que son reactivos y no proactivos.

En este mismo sentido la organización deseada espera que sus miembros estén orientados a la acción, que posean expectativas claras de cómo alcanzar los resultados, con una visión clara y compartida, cuyas metas se fijen con la participación y el conocimiento de todas las unidades, lo que les va a permitir concebir y gerenciar estrategias para capitalizar la creatividad e innovación. Las Triplas deberán tener como responsabilidad la elaboración de los Planes de Negocios de cada una de sus unidades de manera de poder cumplir con las metas establecidas en materia de rentabilidad, satisfacción de clientes y calidad del producto creativo, contando con la asesoría de las VP de Planificación Estratégica, Finanzas y la Gerencia General operativa.

Estructura Organizativa:

La organización cuenta con una estructura horizontal de tres niveles, con unidades de negocios especializadas que atienden una cartera de clientes, conformadas por equipos multidisciplinarios (Brand Team). La estructura fue el producto del proceso de reingeniería que tuvo lugar en el año 1997. Sin embargo, consideran que la misma todavía está en proceso de implantación y no se corresponde con los procesos que se llevan a cabo y la forma como se hacen las cosas. No existen manuales de funciones y descripciones de cargos, ausencia de metodología de trabajo, procesos y procedimientos poco claros y no organizados y las normas y reglas que de alguna manera se comparten no están escritas. El concepto de Brand Team para sus miembros ha implicado pérdida de comunicación y trabajo en equipo.

La organización requiere que la estructura sea cónsona con la realidad y con la forma como se hacen las cosas, lograr la cordinación de las actividades a través de la unificación y documentación de los procesos, de manera que las unidades de negocios trabajen en función del cliente, aprovechar las ventajas implícitas asociadas a la formación de los Brand Team, como equipos de trabajo con multihabilidades.

Sistemas y Políticas de Personal:

La implantación del Modelo de Competencias tiene dentro de sus objetivos reorientar los sistemas y políticas de personal a través de la adecuación de los que existen actualmente, a las competencias identificadas como predictoras del desempeño superior. Se espera contar con planes de desarrollo de carrera, capacitar a la gente para maximizar los

roles,y que los sistemas de remuneración se adecúen a los nuevos perfiles. El área de recursos humanos pasa a ser un facilitador para el manejo, identificación, preparación y remuneración del recurso humano. Los líderes de las unidades deberán ser capaces de identificar y predecir los comportamientos que permitan el logro de la eficiencia.

Actualmente la empresa tiene unos sistemas y políticas de personal que están orientados al reclutamiento, selección y remuneración de los recursos. Sin embargo no cuentan con planes de carrera definidos, programas de inducción, planes de entrenamiento que permitan el crecimiento y mejoramiento contínuo. No existe como política el propiciar e incentivar el desempeño superior.

Sistemas de Evaluación y Desempeño:

Existen sistemas de evaluación de desempeño para definir la remuneración, pero no existe un programa de evaluación contínua que permita reforzar, reconocer y recompensar el desempeño superior. Los empleados se auto-evalúan y luego contrastan sus resultados con el evaluador; sin embargo, consideran que las mismas se realiza en función de la evaluación de los clientes en cuanto al producto creatívo y no por el seguimiento del trabajo realizado.

Sistemas de Compensación y Reconocimiento:

Los sistemas de compensación están definidos y se van ajustando de acuerdo a los niveles de mercado; sin embargo, se aspira llegar a valorar el recurso humano como inversión, que los empleados sean remunerados en función de la relación riesgo-premio y que los sistemas de reconocimiento estén acordes con los objetivos organizacionales. Los sistemas de recompensa están asociados a las evaluaciones de desempeño. Cuentan con dos períodos vacacionales, dos meses de utilidades, póliza de HCM y seguro de vida y un bono de incentívo al ahorro.

Los sistemas de compensación que existen actualmente no son percibidos como los que se requieren para lograr altos estándares de rendimiento.

Sistemas de Información Gerencial:

Cada unidad de negocios suministra información sobre ingresos, gastos directos e indirectos, número de horas asignadas por trabajo y cliente. Esta información se utiliza para la planificación de metas y presupuesto. A su vez se requiere para la elaboración del Forecast que es un reporte que se presenta en la Sede Regional cada dos meses, con el objeto de hacerle seguimiento al presupuesto; sin embargo, las unidades de negocios no reciben la información procesada por lo que no se sienten involucrados. La información gerencial sólo se maneja en el Comité Ejecutivo y ésta no fluye hacia el resto de la Organización.

La organización espera que exista el conocimiento y compromiso para el logro de los planes. Que las unidades de negocios puedan manejar e interpretar su propia información, de manera de que administren sus presupuestos y conozcan hacia dónde se orienta la organización.

Sistemas Contables:

Los procesos contables están totalmente automatizados, los retrasos obedecen a la tardanza en las entregas de los montos facturados, básicamente por el desconocimiento de la importancia que reviste las entregas oportunas lo que genera en muchos casos alarmas innecesarias. Actualmente están actualizando el software con sistemas más eficientes para el manejo y elaboración de la información contable y gerencial. Se requiere en adición la existencia de procesos documentados que permitan que las unidades de negocios conozcan con claridad la importancia de la información que manejan.

Sistemas de Control:

Los sistemas de control que existen actualmente están referidos a la calidad del trabajo: el Comité de Revisión Creativa, Comité de Medios, el Comité de Estrategias de negocios, y los sistemas que se refieren al control de presupuesto. Sin embargo, en los Comité de calidad de trabajo no se sienten involucrados sino que consideran que las ideas se coartan, el cuestionamiento es permanente y no se utilizan como mecanismos de aprendizaje aunado a que no están formalmente institucionalizados ni existe

una normatíva que los regule, por lo que en muchos casos y cuando el cliente lo permite los mismos son obviados, son permitidas ciertas licencias para no coartar la creatividad. El control del Producto creativo se siente como una pérdida de poder.

En la organización esperada la calidad del trabajo debe asegurarse con el concurso de todos los miembros involucrados y su participación en los Comité de Calidad, de manera que las decisiones se tomen con una mayor participación. Se hace necesario incorporar mecanismos de control de proyectos.

Espacio Físico:

Cuentan con oficinas sin tabiques de amplios espacios en donde las unidades de negocios trabajan en espacios comunes de manera de poder aprovechar las ventajas de los equipos multidisciplinarios y que puedan compartir conocimientos, experiencias e ideas. Sin embargo, dichas ventajas no son aprovechadas considerando que el espacio afecta el rendimiento. Deben trabajar en el proceso de comunicar y hacer entender el nuevo modelo de organización que no está internalizado.

6.3. PROCESOS TECNOLOGICOS

Toda la oganización cuenta con Equipos (PC) , la información se transmite por vía electrónica a través de Intranet. Cuentan con buena tecnología y están a la vanguardia. Se actualizan a nivel mundial con los sistemas aplicados por todas las subsidiarias. Los recursos para nuevas inversiones provienen de los ahorros de cada agencia.

El personal requiere entrenamiento para el manejo de las nuevas tecnologías y actualmente están adquiriendo nuevos software, adecuados al cambio del milenio.

6.4. PROCESOS HUMANO-SOCIALES

Experiencias, Habilidades y Expectativas:

Todo el personal cuenta con experiencia y los conocimientos en el área de la publicidad que son los que se requieren para realizar un excelente producto creativo. Es una organización profesional que deberá reclutar personas orientadas a la acción, al logro, motivados, con capacidad creativa, flexibles, con habilidades gerenciales que les permitan adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno y con capacidad analítica, fundamental para el razonamiento estratégico. Las unidades de negocios requieren entrenamiento para entender las herramientas financieras que les permitan manejar las estrategias y entender las metas de la organización.

Actualmente para la Implantación del Modelo de Competencias, están evaluando las brechas que existen con las competencias esperadas para el desarrollo del modelo.

Los miembros de la organización perciben que no se estimula la habilidad necesaria para anticipar cambios en el entorno, se sienten orientados a la reacción, conservadores, a pesar de que dentro de sus valores está muy presente el cuestionamiento permanente y la audacia. No sienten claridad en las expectativas de éxito en Leo Burnett.

Liderazgo

El estílo dominante de liderazgo que se percibe es el autocrático. En muchos casos el liderazgo se confunde con poder como consecuencia del achatamiento de la estructura. Los supervisores no alientan la creatividad y la innovación y no emplean mecanismos efectivos para identificar el desempeño superior y por ende no identifican las oportunidades y las potencialidades de los empleados. A nivel de las Triplas el Liderazgo es compartído; sin embargo, se ve afectado por la falta de experiencia y el poco conocimiento en las habilidades gerenciales que se requieren.

La organización está en la búsqueda de un liderazgo participativo, que acreciente el poder de otros, que permita la consolidación de grupos de

trabajo con mayores responsabilidades y poder, que ayuden a las personas con desempeño normal a tener un desempeño superior y que se recompense a las personas en función de la relación riesgo-premio, incentivándose la captación constante de nuevos clientes. El Modelo de competencias se sustenta en el cambio en los estilos de supervisión.

Relaciones Interpersonales:

Las relaciones interpersonales deberán basarse en la confianza, colaboración, respeto y consideración. En la actualidad se observan buenas relaciones entre los miembros de la organización;lo que para el concepto de brand Team es fundamental.

Comunicación:

No existen mecanismos formales de comunicación, prevalece la comunicación informal. Entre los grupos la comunicación es deficiente al igual que la comunicación vertical descendente y ascendente que no fluye adecuadamente. Las decisiones no son participadas y se usa la información como mecanismo de control y poder; a pesar de las ventajas con que se concibe el Brand Team, éste ha implicado pérdida de comunicación con el resto de la organización porque los equipos de trabajo tienden a aislarse en sus propios proyectos.

Leo Burnett quiere una organización en donde la información pueda ser manejada por todos, que se cuente con mecanismos formales que faciliten el proceso de comunicación en todas las direcciones. Lograr que los miembros entiendan y aprovechen al máximo las ventajas de la estructura, de manera que la información pueda ser utilizada en la toma de las mejores decisiones que además involucren el compromiso de todos.

Manejo de Conflictos:

No existen conflictos intergrupales significativos a pesar de que no se cuenta con mecanismos formales para la resolución de los mismos. Se considera que en muchos casos los conflictos aparecen cuando interviene la gerencia ya que tienden a tergiversarse los problemas y no se utiliza la estrategia de "Ganar-Ganar". En términos generales pareciera que no hay preocupación para ayudar en la resolución de problemas.

La organización desea llegar a tener mecanismos formales y claros para resolver los conflictos y que exista una preocupación natural por resolver los problemas, prevaleciendo la estrategia "Ganar-Ganar" de manera de poder aprovecharlos como mecanismos de aprendizaje

Toma de Decisiones:

Se percibe que la estructura actual limita el compartir la toma de decisiones. Existe poca participación en dicho proceso. No se hace un buen uso de la información disponible y las triplas no cuentan con la autonomía suficiente. La incorporación del Gerente General Operativo ha incidído en la percepción de que existe una centralización en las decisiones. En la estructura anterior, las unidades de negocios reportaban directamente al Presidente Ejecutívo.

Desde el punto de vista de la organización deseada se espera que exista información y libertad para la toma de decisiones y que la misma se sustente en la información disponible. Las Triplas deben tomar decisiones compartídas, buscan una sociedad.

Colaboración y Trabajo en Equipo:

Se requiere cooperación y colaboración entre todos los miembros y a todos los niveles de la organización. Equipos de trabajo con multihabilidades e integrados con el resto de las unidades, para que se puedan desarrollar proyectos fuera de las fronteras funcionales.

En la organización actual el espíritu de cooperación decae cuando se trata del trabajo de otras unidades. En muchas ocasiones se evidencia preocupación sólo por el trabajo de la unidad a la que se pertenece y sienten que los mejores están de espaldas al trabajo individual.

La organización debe alentar el trabajo en equipo; sin embargo, consideran que las características personales de la gente dificultan su desarrollo, y sienten que el Brand Team es el comienzo de lo que falta por hacer en este sentido, ya que el concepto no ha sido cabalmente

internalizado lo cual ha generado aislamiento entre las distintas unidades. Los miembros no se sienten parte de un equipo con un buen nivel de participación.

Pertenencia:

En este aspecto se evidencia un elevado sentido de pertenencia. Todos se sienten orgullosos de trabajar en la mejor agencia de Publicidad. Se considera uno de sus más importantes valores.

6.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Su principal producto es la excelencia creativa que es parte de la filosofía Burnett. Quieren llegar a ser los pioneros en nuevas formas de hacer las cosas, para lograr la satisfacción del cliente. Sin embargo, consideran que esta excelencia creativa ha ido mermando en los últimos años, por lo que es prioritario investigar los obstáculos que impiden el logro de la misma.

Como toda organización con fines de lucro obtienen beneficios económicos que provienen básicamente de las comisiones por la intermediación en la compra de espacios en los medios de comunicación. Su orientación es el logro de rentabilidad, eficiencia y productividad.

Desde el punto de vista económico los beneficios obtenidos permiten, además de proporcionar dividendos a los accionistas, mejorar la calidad de vida de la gente por medio de los beneficios ofrecidos a su personal y las políticas relatívas a remuneraciones manteniéndose a la vanguardia de las empresas del mismo ramo en el mercado.

6.6. MECANISMOS DE RETROALIMENTACION

La empresa cuenta con indicadores que le permiten evaluar y obtener información para medir la eficiencia, productividad y la consecución de los objetivos planteados; en ese sentido, reciben en su contacto permanente con

el cliente, el feed-back acerca de los trabajos realizados, además de encuestas y evaluaciones de los clientes que contemplan la evaluación de la agencia y se realizan anualmente; en adición tienen indicadores de actuación referidos solamente a la calidad del producto creativo e indicadores financieros que deben estar acordes a los estándares que exige la casa matriz.

Esperan tener Indicadores de Actuación de manera de poder medir y evaluar a los equipos de trabajo por la consecución de la misión, teniendo como norte la satisfacción del cliente, maximizar la información que obtienen de estos, de manera de convertirse en una organización que tenga como orientación el mejoramiento contínuo, utilizando las encuestas como mecanismo de retroalimentación permanente y adicionalmente trabajar no sólo con indicadores financieros sino con indicadores de gestión por unidades de negocios.

6.7. ENTORNO

Clientes y Competencia

Sus clientes son todas aquellas empresas de cualquier sector económico que requieran de los servicios de una Agencia de publicidad. Tienen actualmente como clientes: Procter and Gamble, Phillips, Heinz, Kellogs, Coca Cola, Fiat, United Destillers, Fiat, CANTV, Banco Mercantil, Banco República, Xerox, Petróleos de Venezuela, Corpoturismo, Laboratorios Pfizer, entre otros; las limitaciones están referidas a que no se les permite trabajar con dos empresas que realicen la misma actividad, o con dos productos de la misma empresa que signifiquen competencia entre ellos; dado que tienen que trabajar con información estratégica. Igualmente hay clientes considerados coorporativos con los cuales se trabaja en todas las agencias a nivel mundial. Sus competidores son todas las agencias de publicidad a nivel mundial.

En ese sentido la agencia debe orientarse a satisfacer a los clientes actuales, buscar nuevos clientes teniendo claro cuáles son las posibilidades de éxito en Leo Burnett, siendo pioneros en nuevas formas de hacer las

cosas para explorar nuevos mercados, en la medida en que el entorno lo propicie; es decir asociado al crecimiento económico del país.

Dominio del Mercado

Actualmente consideran que tienen lenta capacidad de respuesta, dado que no hay un manejo formal de la información producto de la investigación. Tienen algunas señales que les permiten inferir que el domínio es en cuanto al producto creativo; sin embargo, consideran que son pasívos en cuanto a la búsqueda de nuevos clientes y de alguna manera esto se asocia con el hecho de ser una empresa transnacional que limita el crecimiento por las restricciones que les son impuestas. Consideran que deben ser más agresivos porque existen oportunidades no aprovechadas.

Leo Burnett debe avanzar trabajando en una Organización que tenga dominio del mercado en cuanto al producto creativo, siendo pioneros en nuevas formas de hacer las cosas, anticipándose a los cambios en el entorno de manera de aprovechar las oportunidades

Adaptabilidad en cuanto al entorno del negocio

Consideran que tienen lenta capacidad de respuesta, sienten que en algunos casos suelen ser reactivos y no proactivos, poco flexibles por lo que se hace necesario que toda la organización trabaje para lograr la adaptación a un entorno cada vez más cambiante con el objeto de ser más efectivos y garantizar la permanencia de la organización.

Búsqueda de nuevos clientes

La búsqueda de nuevos clientes debe ser parte de la estrategia, adaptándose a la cultura del país, siendo fléxibles, y manteniendo los principios y la filosofía Burnett. Quieren crear una unidad que se especialice en estudiar los mercados para lograr nuevos clientes, y detectar las oportunidades de negocio.

Las unidades de negocio deberán tener la orientación y las herramientas necesarias que les permitan buscar nuevas oportunidades de crecimiento.

La organización actualmente no estimula la búsqueda de nuevos clientes, el crecimiento se realiza con los aquellos que poseen actualmente, para las unidades de negocios no existe la necesidad sentida de crecer con nuevos clientes, considerando que esto no es parte de la estrategia organizacional.

Asociaciones y Alianzas

Se consideran pioneros en cuanto a la formación de alianzas estratégicas, están a la vanguardia y la orientación es dedicarse a su actividad primordial que es el producto creativo. En el largo plazo piensan mantener asociaciones y alianzas estratégicas en la búsqueda de la efectividad, concentrándose en el negocio creatívo ya que es la filosofía Burnett.

Comunidad

Contribuyen con el país mediante los aportes que se realizan a instituciones dedicadas a la labor social, campañas denominadas pro-bonos a solicitud del Estado; esto es algo que se debe mantener de forma permanente, dentro de su misión está contribuir con el desarrollo del pais, mantener el vínculo y en el sentido de responsabilidad para con la comunidad en la que están inmersos.

Proveedores y Gremios

Sus principales proveedores son los medios de comunicación, casas productoras, negocios de producción audiovisual, entre los que se encuentran sus filiales Green Star, New Star. Seguirán en proceso de descentralizar sus actividades no principales con la creación de nuevas empresas con alianzas estratégicas en la medida en que los volúmenes de negocios así lo permitan y como una manera de crecer con nuevos clientes sin las limitaciones relativas a la competencia.

Pertenecen a los gremios que agrupan las empresas de publicidad entre los cuales se mencionan FEVAP, VENANCHAM, ANDA, entre otros.

Organismos Oficiales

No están regulados por algún organismo en particular, más allá de los entes que vigilan la actividad privada del país y los que se circunscriben en la casa Matriz de Chicago con los que se mantiene una relación clara y transparente ajustada a la normatíva.

CONCLUSIONES

Tanto los resultados del Instrumento de Clima como las distintas técnicas utilizadas para completar el diagnóstico nos llevaron a presentarlos al grupo seleccionado para validar los mismos, todo esto con el objeto de determinar los planes de acción a corto, mediano y largo plazo y así poder definir las áreas a intervenir por orden de prioridades.

Se determinaron tres grandes áreas que era necesario trabajar con el objeto de lograr el cambio orientado a la eficiencia, rentabilidad, dominio del mercado, las mismas fueron priorizadas y en ese sentido, se estableció:

Trabajar con el Proceso de Comunicación para:

- Mejorar el proceso de comunicación vertical en ambos sentidos, como mecanismo de comunicación formal.
- Minimizar la resistencia de la comunicación vertical de abajo hacia arriba
- Que las decisiones se tomen en función de la información y no exista resistencia.
- Que las unidades no se aíslen
- Que la comunicación sea clara, precisa y oportuna
- Facilitar el proceso
- Incrementar la motivación
- Conciliar las necesidades de los órganos de decisión y el resto de la organización
- Satisfacer las necesidades individuales y grupales
- Definición de metas
- Incrementar la efectividad organizacional

Motivación para:

- Incrementar la valoración en el trabajo
- Aprovechar el talento
- Pensar de manera activa
- Incrementar la relevancia de las personas
- Como forma de detectar nuevas oportunidades
- Identificar nuevas formas y estílos de liderazgo

Estructura y Procesos:

- Definición de funciones y cargos
- Redefinición de la estructura y los Roles
- Procesos claros y que esten normados
- Que la estructura que sólo se asocia a la nueva definición del espacio físico pueda ser aprovechada e internalizada, aprovechándose sus ventajas

Todos los resultados fueron el producto de la conclusión que en las diferentes etapas del diagnóstico fue presentando la empresa y en ese sentido logramos que existiera el compromiso deseado para la fase de intervención posterior, tomando la organización la decisión de trabajar prioritariamente en el área de comunicaciones como proceso humano social, que tiene relación con los mecanismos para la toma de decisiones, la participación y como principal factor que ha generado la resistencia en los cambios que se han venido realizando.

Se escogerían dos Unidades de Negocios para comenzar el proceso de intervención de manera de ir generando los cambios deseados; mejorar el proceso de comunicación y que permeara la información hacia el resto de la organización.

GLOSARIO DE TERMINOS

BRAND TEAM

Equipos de trabajo conformados por Cuentas, Medios y Creación. Responsables del manejo integral de una cartera de clientes y de la visión compartida del mismo.

TRIPLAS

Denominación de las Unidades de Negocios en Leo Burnett conformadas por un Director de Negocios, un Director de Medios y un Director Creatívo.

COMITE EJECUTIVO

Está conformado por todos los Vicepresidentes y es el que define las normas y políticas necesarias para el funcionamiento de la Agencia y toma las decisiones fundamentales para el negocio. Es el responsable ante la Corporación por la calidad de los productos y servicios de la Agencia.

COMITE OPERATIVO

Conformado por los VP de Medios, Creación y la Gerencia General Operatíva. Constituye una instancia de interacción formal entre los directores de las unidades de negocios y los miembros del Comité Ejecutívo. Sus funciones son el intercambio de información sobre el mercado y los clientes, identificar acciones y necesidades de los planes de negocio, hacer seguimiento y dar retroalimentación para el cumplimiento de las metas y unidades de negocios.

BIBLIOGRAFIA

1.-RODRIGUEZ MANCILLA, Darío. **Diagnóstico Organizacional.** Ediciones Universidad Católica de Chile. Primera Edición. Editorial Universitaria S.A. Santiago de Chile. 1992. 192 páginas.

2.-FORDYCE, Jack y WEIL, Raymond. **Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos.** Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. 1976. 168 páginas.

3.-SCHEIN, Edagr. **Consultoría de Procesos. Su papel en el Desarrollo Organizacional. Volúmen I.** Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.Segunda Edición Estados Unidos. 1990 200 páginas.

4.-SCHEIN, Edagr. **Consultoría de Procesos. Recomendaciones para Gerentes y Consultores. Volúmen II.** Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. 1988. 210 páginas.

5.-FRENCH, Wendell y BELL, Cecil. **Desarrollo Organizacional.** Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1996. Quinta Edición. 375 páginas.

6.-LAWRENCE, Paul y LORSCH, Jay. **Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción.** Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. 1991. 113 páginas.

7.-HAY GROUP. **Las Competencias. Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos.** Ediciones Deusto, S.A. Bilbao. 1996. 190 páginas.

8.-HAY GROUP. **Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones Venezolanas.** Centro Desarrollo Humano y Organizaciones. Coordinadora Elena Granell de Aldaz. Ediciones IESA. Segunda Edición 1997. Caracas.116 páginas

9.-ROTUNDO,Emiro. **Introducción a la Teoría General de los Sistemas.** Universidad Central de Venezuela. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. División Publicaciones 1978. Caracas. 96 páginas.

10.-BOLTES BOU, Pedro. **La Teoría General de Sistemas.** Editorial Hispano Europea. 1978 Barcelona 177 páginas.

11.-BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoría General de los Sistemas.** Fondo de Cultura Económica. España 1980. 311 página

ANEXOS

ANEXO I

Presentación de la Empresa
Organigrama

ANEXO II

Modelo de Sistema Abierto

ANEXO III

Propuesta de Diagnóstico

ANEXO IV

Cuestionario de Clima Organizacional

ANEXO V

Metodología Instrumento de Clima Organizacional
Resultados del Instrumento de Clima Organizacional

ANEXO VI

Guía de Entrevistas Estructuradas

ANEXO VII

Presentación de los Resultados de las Entrevistas & Cuestionarios
Resultados Grupo de Discusión

ANEXO VIII

Presentación de los Resultados Finales

ANEXO I

Presentación de la Empresa
Organigrama

Leo Burnett

Leo Hoy

Fundada el 5 de agosto de 1935, con tres clientes y cinco empleados, hoy en día nuestra red está compuesta por Leo Burnett Company y Leo Burnett Worlwide, Inc.

La red global abarca 83 oficinas full- service en 73 mercados con un número aproximado de 8.100 empleados.

La facturación combinada de las operaciones de Leo Burnett Company y de Leo Burnett Worldwide, alcanzaron los $5.98 millardos de dólares en 1997.

Con su casa matriz en el Leo Burnett Building en Chicago, la agencia continúa siendo una de las pocas agencias privadas e independientes del mundo.

En los Estados Unidos, Burnett posee una cartera de 37 clientes "blue-chip", 11 de los cuales han trabajado con la agencia por un período de al menos veinticinco años, y 9 de ellos por más de 35. Ocho de esos clientes figuran entre los veinticinco principales anunciantes, según el ranking de la revista *Financial World.*

Burnett, actualmente ofrece una completa gama de disciplinas integradas de mercadeo, entre las cuales se incluyen, Mercadeo Directo, Mercadeo de Eventos, Promociones y Relaciones Públicas. Asimismo, la agencia posee mayoría accionaria en Giant Step, compañía digital de multimedia, y Capps Studio, estudio de artes gráficas, de alta sofisticación tecnológica. A principios de 1997, Burnett compró una importante participación accionaria de Williams-Labadie Advertising, agencia especializada en publicidad médica.

En febrero de 1997, Burnett creó Starcom Field Marketing Services, para manejar el negocio de medios de Miller Brewing Co., en 10 ciudades de los Estados Unidos. En septiembre de ese mismo año se creó Starcom Media Services, División especializada en medios, cuya facturación alcanzó los $800 millones de dólares en asignaciones únicamente de medios.

En diciembre de 1997, se constituyó VIGILANTE, una División especializada en mercadeo urbano y basada en Nueva York.

A mediados de 1998, Leo Burnett Company adquirió la mayoría accionaria de TFA, calificada como la quinta agencia de mercadeo para empresas de alta tecnología en los Estados Unidos. Su denominación actual es TFA/Leo Burnett Technology Group.

Burnett ha producido varias de las campañas más memorables del mundo, las cuales han contribuido a construir 507 marcas líderes a nivel mundial, incluyendo cinco de las siete marcas más valiosas del mundo, de acuerdo a la prestigiosa revista Financial World.

Leo Burnett Venezuela

Leo Burnett Venezuela fue fundada en 1958, por Joe Novas y Richard Criswell, como Publicidad Novas-Criswell.

En 1970 se convierte en Leo Burnett Venezuela, y 100% de participación accionaria de Leo Burnett Worldwide.

Leo Burnett Venezuela, está hoy en día entre las tres primeras agencias del país, habiendo alcanzado una facturación de Bs. 25.815.930 millones en 1997.

En varias oportunidades ha obtenido el Premio P&M como "Agencia del Año" . En 1997, obtuvo el Premio P&M "Agencia del Año" y su Presidente Señor Arturo Casado Salicetti "Publicista del Año".

Leo Burnett Venezuela es hoy en día la agencia más premiada del mercado , al haber sido la única agencia venezolana que obtuvo una medalla de bronce en el Festival Iberoamericano de Agencias de Publicidad (FIAP). Asimismo fue la agencia más nominada y premiada en los "Premios ANDA", obteniendo un total de 20 nominaciones y 11 premios.

En 1997, Burnett Venezuela materializó su filosofía de trabajo y pensamiento, marcando un hito en la historia de la industria publicitaria en el país, al establecerse en una nueva sede de espacios abiertos, que ha hecho posible una estructura gerencial horizontal, donde equipos multidisciplinarios interactúan continuamente para construir marcas líderes.

En mayo de 1998, siguiendo la dirección que ha tomado la Corporación de crear compañías especializadas en diferentes disciplinas comunicacionales, Leo Burnett Venezuela, lanzó NewStar, Corporate Communications; agencia subsidiaria, especializada en Comunicaciones Corporativas. Esta iniciativa de Venezuela será seguida en toda la Región latinoamericana, con el fin de constituir una red de agencias de comunicaciones corporativas, que opere en toda la región latinoamericana.

Comité Ejecutivo de Leo Burnett Venezuela

Arturo Casado Salicetti, Chairman

Ricardo Zobel Arias, Presidente

Naresda Enríquez, Gerente General Operativo

Arístides Silva, Vicepresidente Director Creativo

Marisabel Pérez de Zaro, Vicepresidente Director de Medios

Otto González, Vicepresidente de Finanzas

Rafael Pérez, Vicepresidente de Planificación Estratégica

Esther De La Lastra, Vicepresidente de Recursos Humanos

Chuky Reyna, Vicepresidente Ejecutivo/ Gerente General de NewStar

El Símbolo de la Agencia:

El logo de Leo Burnett es una mano alcanzando las estrellas, un símbolo que resume la filosofía de la compañía. En palabras del propio Leo Burnett "si mientras alcanzas las estrellas tal vez no logres obtener ninguna pero tampoco te llenarás las manos de barro".

La Historia de la Manzana:

El 5 de agosto de 1935, día en que Leo Burnett inauguró sus oficinas, la recepcionista colocó un bowl de manzanas a la entrada. Desde entonces las manzanas han "recibido y dado la bienvenida" a todos nuestros visitantes en cada una de las oficinas alrededor del mundo. Hasta el año pasado habíamos entregado 653.079, en nuestra casa matriz, ubicada en Chicago se han entregado más de 365 mil, siendo que en los días laborales se llega a la cifra de 1.003 manzanas.

Los grandes lápices negros:

Fue el padre de Leo Burnett quien primero lo expuso al mundo de la publicidad. Siendo un joven muchacho él miraba por encima del hombro de su padre mientras éste diseñaba para su tienda de avisos sobre la mesa del comedor, utilizando un gran lápiz negro. De esta forma Leo comenzó a utilizar estos lapices Alpha 245, por el resto de su vida y que siguen siendo usados por los empleados de la Agencia. Leo creía firmemente que se necesitaba un gran lápiz negro para conseguir plasmar una gran idea.

La tinta verde:

Como un tributo a Earle C. Howard -el primer jefe de Leo, quien lo contrató en 1914 para trabajar en la compañía de Cadillac Motor Company en Detroit, Leo siempre firmó con tinta verde. "Además de despertarme, el Sr. Howard me enseñó que las cartas de negocios no deben ser tontas, mas bien deben ser comunicaciones directas y humanas", acostumbraba a decir Leo Burnett.

Principios Operativos de la Compañía Leo Burnett

Durante años, un conjunto de principios básicos ha guiado a las diferentes gerencias de la compañía Leo Burnett en las gestiones diarias del negocio y en las decisiones a tomar en relación con su futuro.

Estos principios son esencialmente los mismos que nuestro fundador estableció cuando creó la compañía, y los mismos que usó durante los primeros treinta y cinco años de vida de la empresa.

Posteriores gerencias los han aplicado y perpetuado de diferentes maneras, a medida que la compañía seguía creciendo y se volvía más compleja. Estos principios nunca se escribieron, ya que fueron bien entendidos por quienes trabajaron directamente con Leo. Ellos habían visto su éxito y creyeron firmemente en ellos.

Pero, en la medida en que la compañía Leo Burnett sigue creciendo, cada día hay más y más personas en la organización que no han tenido la oportunidad de establecer una relación directa con nuestro fundador, ni con esos principios que tan bien nos han servido durante todos estos años... y que deben seguir haciéndolo durante los años venideros.

Ya no es posible que estos principios "broten" espontáneamente de cada uno de nosotros. Ya es tiempo de escribirlos para que sean entendidos desde el principio y puedan ser aplicados a todos los niveles en la compañía, en cada lugar donde tengamos agencias.

Lo que exponemos a continuación es simplemente un extracto de lo que ha sido escrito y practicado en relación con la forma en que la compañía Leo Burnett dirige su negocio. La fuente principal es el propio Leo, pero otras gerencias exitosas han contribuído también al establecimiento de estos "Principios Operativos".

Uno de nuestros empleados de alto nivel dijo una vez que de todas las ideas grandes y duraderas creadas por esta compañía, la más grande y duradera es la propia compañía Leo Burnett. Estos "Principios Operativos" son sólo un intento de definir mejor para todos nosotros esta idea grande y duradera.

Junta de Directores
Leo Burnett Company, Inc.
Noviembre de 1988.

No es para publicación

Nuestros Principios Operativos

Nuestra Misión Corporativa

La misión de la compañía Leo Burnett es crear Publicidad Superior.

En palabras de Leo: "Nuestra función principal en la vida es producir la mejor publicidad del mundo, sin excepción. Y esta debe ser una publicidad tan impactante, tan atrevida, tan fresca, tan envolvente, tan humana, tan creíble y tan bien enfocada en temas e ideas, que logre construir una reputación de calidad a largo plazo, a la vez que produce ventas en el presente inmediato".

Producto

Reconocemos que la contribución más importante que hacemos al éxito de nuestros clientes es la Publicidad Superior.

uestros clientes es la Publicidad Superior.

Clientes Trabajaremos con un grupo selecto de clientes que crean en la publicidad cuyos negocios dependan de la Publicidad Superior, que representen un potencial considera-ble, que confíen en el beneficio de trabajar como socios, y cuyas políticas de compensación y ica comercial sean compatibles con las nuestras.

Gente Emplearemos solamente a personas talentosas y orientadas hacia las ideas, que nen la publicidad, demuestren respeto por las otras personas, desplieguen un sentido de rgullo competitivo, persigan con ansia la excelencia y coloquen los intereses de los clientes or encima de los suyos.

Ambiente En cuanto a condiciones de trabajo, relaciones humanas, oportunidades de ecimiento, autoexpresión y recompensas monetarias, mantendremos un clima que atraiga a mejor gente y le provea de la más estimulante, agradable y remunerada carrera en el gocio publicitario.

Organización Nos organizaremos y contrataremos al equipo humano necesario para grar nuestra Misión de crear Publicidad Superior para cada cliente y en cada oficina. Y, ndo aún más allá, contribuiremos de forma amplia y positiva al esfuerzo global de mercadeo l cliente.

Mercados Operaremos solamente en los mercados donde los clientes actuales y tenciales existan, o tengan posibilidades de existir, con un volumen de importancia. estras oficinas, en todos los mercados donde tengamos negocios, deberán ser capaces de ecer Publicidad Superior.

Nuevos Negocios Planificaremos y daremos seguimiento a un agresivo programa de evos negocios, reconociendo que los nuevos clientes y las nuevas asignaciones de clientes uales, nos ofrecen nuevos retos y oportunidades, aumentan nuestra reputación, atraen onas con talento, incrementan nuestra base de ingresos y contribuyen a la buena marcha a empresa a largo plazo. Puesto que nuestra responsabilidad principal es con nuestros ntes, los nuevos negocios nunca podrán ser más importantes que los actuales, ni podrán rbar nuestras relaciones.

Reputación Lucharemos para ser reconocidos como la mejor agencia de publicidad en mercado donde hagamos negocios, basándonos en nuestra capacidad para producir licidad Superior, para hacer crecer el negocio del cliente, para mantener relaciones deras, para proveer a nuestra gente del ambiente de trabajo más estimulante y ficante y para comportarnos como miembros responsables de esas comunidades.

Ganancias Seremos una compañía privada, porque esto nos da la libertad de utilizar nues-recursos financieros en el mejor interés de nuestros clientes y nuestra gente.

Integridad Siempre y en todo lugar actuaremos de manera ética y moral, como si Leo iera mirando sobre nuestros hombros.

Clientes

Trabajaremos con un grupo selecto de clientes
que crean en la publicidad y cuyos negocios dependan
de la Publicidad Superior,
que representen un potencial considerable,
que confíen en el beneficio de trabajar como socios
y cuyas políticas de compensación y ética comercial
sean compatibles con las nuestras.

- Los clientes esperan de nosotros algo más que Publicidad Superior. En el sentido más amplio, nuestro producto son ideas superiores en todas las áreas del proceso de mercadeo. Pero si nuestra publicidad no es superior, el impacto de nuestras otras ideas será mínimo.

- La Publicidad Superior es responsabilidad de todos. Es más notoria en el área de Creatividad y Producción, porque ésta es la publicidad que se ve. Pero también es responsabilidad de aquellas personas en cuyas ideas descansa el fundamento estratégico de nuestro trabajo, de quienes colocan la publicidad frente a los consumidores apropiados, de quienes extienden el poder de la publicidad, y de aquellos cuyas ideas dan soporte al proceso completo.

- Creemos que una estrategia creativa bien enfocada, basada en un profundo conocimiento de los productos y metas del cliente, en un análisis de la competencia y un estudio de los comportamientos actuales del consumidor, es el trampolín hacia la Publicidad Superior.

- Creemos que la responsabilidad de asegurar que la publicidad sea superior pertenece a la agencia y no al cliente. Específicamente, la autoridad en este tema reside en la persona que actúa como Presidente del Comité de Revisión Creativa.

- Constantemente vigilaremos las barreras que estorban a la Publicidad Superior dentro de la agencia y actuaremos de forma decisiva para eliminarlas.

- Trabajaremos con cada cliente para desarrollar un mutuo entendimiento, aprecio y respeto hacia la Publicidad Superior y para ayudarle a identificar los obstáculos que existan contra ella dentro de su organización.

Estaremos todos atentos al mejor trabajo que se produzca en el mundo, especialmente si no es nuestro. Esto deberá ayudar en forma contínua a esclarecer y cerrar el abismo que pueda haber entre nuestra Misión y la realidad.

Gente

Emplearemos solamente a personas talentosas
y orientadas hacia las ideas, que amen
la publicidad, demuestren respeto
por las otras personas, desplieguen un sentido
e orgullo competitivo, persigan con ansia la excelencia
y coloquen los intereses de los clientes por encima
de los suyos.

- Limitaremos el número de clientes, con el propósito de involucrarnos profundamente en cada uno de sus negocios como socios y no como proveedores.

Concentraremos nuestros recursos en hacer crecer el negocio de los clientes actuales, porque ellos son la única fuente actual de ingresos y la fuente principal de nuestro futuro crecimiento.

- `aremos a cada cliente la máxima atención, servicio, acción y resultados, reconociendo que la única manera de perpetuar relaciones y recibir asignaciones adicionales es ganándonoslas.

Ayudaremos a los clientes en sus esfuerzos publicitarios y de ventas, buscando nuevos caminos y ofreciendo ideas para mejorar su publicidad y hacerla más productiva. Y, dentro de nuestras posibilidades, trabajaremos con ellos para hacer progresar sus negocios.

Trataremos a cada cliente de forma individual. Cada uno ofrece productos o servicios diferentes, y son lo suficientemente distintos en cultura, filosofía operacional, problemas y oportunidades como para merecer atención y soluciones individuales.

Tenemos que estar dispuestos a gastar-invertir en las oportunidades significativas de nuestros clientes ya que, al final, nos beneficiaremos de los resultados que ellos obtengan de nuestras .eas.

Tomaremos en cuenta a todo cliente, sin importar su tamaño, que comparta nuestra determinación de ser los mejores del mundo y que nos permita hacer Publicidad Superior, especialmente si representan productos o servicios excelentes y poseen el potencial de crecer como resultado de nuestros esfuerzos.

Ambiente

En cuanto a condiciones de trabajo, relaciones humanas, oportunidades de crecimiento, autoexpresión y recompensas monetarias, mantendremos un clima que atraiga a la mejor gente y le provea de la más estimulante, agradable y remunerada carrera en el negocio publicitario.

Organización

Nos organizaremos y contrataremos al equipo humano necesario para lograr nuestra Misión de crear Publicidad Superior para cada cliente en cada oficina. Y, yendo aún más allá, contribuiremos de forma amplia y positiva al esfuerzo global de mercadeo del cliente.

Mercados

Operaremos solamente en los mercados donde los clientes actuales y potenciales existan, o tengan posibilidades de existir, con un volumen de importancia. Nuestras oficinas, en todos los mercados donde tengamos negocios, deberán ser capaces de ofrecer Publicidad Superior.

- Creemos que si nuestro objetivo es hacer Publicidad Superior, tenemos que organizar nuestros recursos para lograrlo. Y, al mismo tiempo, nuestra organización debe reflejar las necesidades colectivas de nuestros clientes. Como estas necesidades cambian, tenemos que estar preparados para responder. Históricamente, varios modelos de organización han probado su eficacia frente a los intereses de nuestros clientes y, en consecuencia, de los nuestros. El equilibrio entre estas tradiciones aún vigentes y la necesidad de ser flexibles, debe mantener a la agencia en el rumbo correcto, y libre del estancamiento.

- Coordinaremos nuestras actividades para clientes multinacionales desde una perspectiva mundial, involucrando a los más altos niveles, tanto corporativos como regionales y locales. De esta manera, cada oficina se beneficiará no sólo de nuestra experiencia total, éxitos y fracasos alrededor del mundo; sino que podrá obtener los recursos necesarios que ayuden al crecimiento global del negocio de nuestros clientes. Como los clientes multinacionales a menudo representan segmentos mundiales de conflicto, será de importancia capital que aprovechemos nuestras buenas relaciones con ellos en beneficio mutuo.

- Operaremos como una agencia de servicios completos, anticipándonos a las necesidades de nuestros clientes. Para lograrlo, seremos pioneros en el establecimiento de nuevas técnicas y en la creación de nuevos servicios de mercadeo a medida que lo requiera el éxito de nuestros clientes.

- Integraremos todos los servicios de mercadeo dentro de nuestra agencia, de manera que cada profesional conozca y llegue a dominar todas las herramientas disponibles para hacer avanzar el negocio del cliente.

- Necesitamos conservar y mejorar contínuamente nuestros sistemas internos de comunicación para mantener profundamente involucradas a todas las personas que trabajan en una misma cuenta; para ayudar a identificar y resolver con éxito los problemas del cliente; para ayudar al cliente a capitalizar nuevas oportunidades y a la vez permitirnos medir nuestro desempeño en lación con nuestra Misión.

Antepondremos la prosperidad del cliente a las preocupaciones por nuestro negocio. La gerencia se dividirá responsabilidades específicas del manejo de clientes para mantenerse involucrada y al corriente en cierto número de cuentas. Su trabajo de equipo y su compromiso con los clientes deberá permear al resto de la organización.

Creemos que la mayor parte del tiempo y la atención de la Gerencia debe dedicarse a los clientes. Daremos a la organización una estructura que nos permita mantener nuestro foco en los clientes, reduciendo al mínimo las distracciones.

El equipo que ofrece servicios de apoyo debe ser igual de superior que las personas que crean la publicidad o influyen en ella.

Nuevos Negocios

Planificaremos y daremos seguimiento a un agresivo programa de nuevos negocios, reconociendo que los nuevos clientes y las nuevas asignaciones de clientes actuales, nos ofrecen nuevos retos y oportunidades, aumentan nuestra reputación, atraen personas con talento, incrementan nuestra base de ingresos y contribuyen a la buena marcha de la empresa a largo plazo. Puesto que nuestra responsabilidad principal es en nuestros clientes, los nuevos negocios nunca podrán ser más importantes que los actuales ni podrán estorbar nuestras relaciones.

- Construiremos agencias superiores, de servicios completos, mediante la inversión de talento, tiempo, dinero e iniciativas locales, con el fin de lograr una presencia significativa en cada mercado y así atender las necesidades de los clientes multinacionales y locales más profesionales.

- Como reconocemos la integridad e individualidad de los mercados, nos esforzaremos para que cada agencia esté siempre equipada y dirigida por gente local superior.

- Trabajaremos para lograr un saludable equilibrio entre clientes multinacionales y locales en cada mercado y así atraer y retener al mejor talento local y mantener una fuerte identidad local.

- Ampliaremos nuestra base geográfica para reforzar nuestra posición con clientes multinacionales. La apertura de nuevos mercados estará determinada por las necesidades de los clientes clave, el tamaño del mercado, el ambiente de negocios, la importancia y el crecimiento de la industria publicitaria y la presencia de gente superior para iniciar una operación, hacer una asociación o comprar una agencia. El criterio más importante para seleccionar nuevos socios locales será la superioridad de su publicidad y las actitudes profesionales y éticas de su personal clave.

En mercados donde sentimos que se requiere una mayor presencia, preferimos las asociaciones a las adquisiciones, porque creemos que el "goodwill" de las empresas eativas no puede ser comprado.

Como política, seremos los propietarios de las agencias en todos los mercados donde operemos. Las excepciones son los países donde esto es legalmente imposible, o los mercados que requieren otro tipo de negociación diferente para el cumplimiento de nuestra Misión y el crecimiento de nuestros clientes.

Reputación

Lucharemos para ser reconocidos como la mejor agencia de publicidad en cada mercado donde hagamos negocios, basándonos en nuestra capacidad para producir Publicidad Superior, para hacer crecer el negocio del cliente, para mantener relaciones duraderas, para proveer a nuestra gente del ambiente de trabajo más estimulante y gratificante y para comportarnos como miembros responsables de esas comunidades.

Creemos que los nuevos negocios empiezan por nuestros clientes actuales, nuestra fuente de crecimiento histórico más consistente. Ganar la confianza de los clientes a los que damos servicio, conocemos y entendemos, nos ayudará a conseguir nuevas asignaciones en más países.

Trataremos la búsqueda de nuevos clientes de modo que no altere las relaciones con los actuales ni diluya nuestros esfuerzos en su beneficio.

Esperamos nuevos clientes importantes en cada agencia, cada año. El número exacto no es importante, mientras no cree un problema.

Aunque nos esforzaremos al máximo por cultivar relaciones con clientes potenciales, no haremos trabajo especulativo de creación para marcas o clientes de otras agencias, a menos que sea solicitado por esos clientes.

Pondremos todo el empeño en tratar a los clientes potenciales como si ya fueran clientes nuestros. Las mejores ideas se conciben dentro de ese espíritu de sociedad entre agencia y cliente.

Finanzas

Seremos una compañía privada, porque esto nos da la libertad de utilizar nuestros recursos financieros en el mejor interés de nuestros clientes y nuestra gente.

Cultivaremos cuidadosamente la reputación que nos hemos ganado de ser una agencia con el más alto estándar profesional y ético, totalmente concentrada en producir Publicidad Superior y en hacer avanzar el negocio del cliente.

No alardearemos, ni menospreciaremos a nuestros competidores, ni pretenderemos más crédito del que nos corresponde. Nuestro trabajo es el producto de una labor de equipo con el cliente, y así debe ser reconocido.

Sabemos que nuestra reputación influye enormemente sobre nuestra capacidad para captar a los mejores profesionales y clientes, y de esta manera, prosperar. Pero, una vez más, esto es en grado sumo el resultado de cuidar a nuestros clientes actuales.

Reconocemos que una gran campaña es aún mejor cuando es creada por una agencia de alta calidad, que el talento superior es también atraído por una agencia de alta calidad y que una postura firme, con principios, tiene mejores posibilidades de salir adelante en una agencia de alta calidad.

En cada oficina dedicaremos una parte significativa de nuestro tiempo y dinero a servir a las comunidades en las cuales operamos y prosperamos.

Sabemos muy bien lo que valemos. Pero nuestra reputación no es sólo lo que hacemos, sino también lo que los demás saben, perciben y experimentan sobre nosotros. Por lo tanto, un programa eficaz de relaciones públicas es crucial para la salud de cada agencia Burnett.

Integridad

Siempre y en todo lugar actuaremos de manera ética y moral, como si Leo estuviera mirando sobre nuestros hombros.

tuaremos según el consejo de Leo, "Cuidemos los anuncios, y los beneficios se cuidarán los". Pero también necesitamos alcanzar ciertos niveles en tamaño, crecimiento y beneficios a poder competir, sin que por ello comprometamos nuestros otros principios.

cesitamos obtener suficientes ganancias netas para proteger las inversiones de la agencia a el futuro, para reservar fondos para nuestro crecimiento, para ofrecer programas periores de compensación y para responder a la deuda de aquellos empleados que han ertido en Leo Burnett. La continuidad en la obtención de beneficios asegura la continuidad la propiedad de los empleados.

nque debemos comprender y responder a los cambios en las prácticas de compensación agencia, estamos a favor de un sistema basado en la comisión, justo para ambas partes, que éste conlleva inherente un incentivo para que la Agencia prospere por la fuerza de sus eas.

cesitamos repartir nuestra dependencia en cuanto a beneficios entre una amplia base clientes. Idealmente, ningún cliente debería representar más del 20% del total de nuestros cios operativos. Y esperamos que cada cliente, en cada oficina, comience a ser rentable un período de tres a cinco años.

ıme que les diga cuando, quizá sea yo, quien *exija* que quiten mi nombre de la puerta.

l día en que pasen más tiempo intentando ganar dinero y *menos* tiempo haciendo .dad—nuestra clase de publicidad.

o olviden el buen rato que se pasa haciendo un anuncio y lo estimulante que resulta el creativo. Esto debería ser tan importante como el dinero, para esta raza tan especial de res, artistas y empresarios, que componen nuestra Compañía y que hacen que ıe.

o pierdan esa inquietante sensación de que nada de lo que hacen, jamás es emente bueno.

o pierdan el deseo de hacer el trabajo bien hecho, como fin mismo – sin importar el e, o el dinero, o el esfuerzo que representa.

o pierdan su pasión por la minuciosidad... su odio a los cabos sueltos.

o dejen de intentar alcanzar las buenas formas, las sutilezas, el matrimonio entre las as y la imagen, que producen efectos frescos, memorables y creíbles.

o dejen de replantearse cada mañana la idea de que hacer la mejor publicidad, es el ico sentido de Leo Burnett Company.

o dejen de ser lo que Thoreau llama "una corporación con conciencia" — lo que quiere ara mí, una corporación de hombres y mujeres conscientes.

o empiecen a comprometer su integridad — que siempre ha sido la sangre del corazón — ismas entrañas de esta Agencia.

o se rebajen a la cómoda conveniencia y autojustifiquen cometer actos de oportunismo — or ganar dinero más rápido.

o muestren la más pequeña señal de crudeza, de incorrección, o de pasarse de listos — an ese sutil sentido de las proporciones.

o su interés principal se convierta en una cuestión de tamaño — por el sólo hecho de nde, en lugar de hacer un maravilloso, buen y duro trabajo.

Cuando la perspectiva se reduzca al número de ventanas— de cero a cinco — en las paredes de su oficina.

Cuando pierdan su humildad y se conviertan en pretenciosos engreídos… que creen saberlo todo.

Cuando las manzanas resulten ser sólo manzanas para comer (o para darles brillo)—y dejen de ser parte de nuestro tono—nuestra personalidad.

Cuando desaprueben algo, y critiquen ferozmente *al hombre que lo hizo*, en lugar de criticar el trabajo en sí.

Cuando dejen de basarse en *ideas* fuertes y vitales, y se acojan a la producción rutinaria del trabajo.

Cuando empiecen a creer, en interés de la eficiencia, que un espíritu creativo y el impulso de crear, pueden delegarse y administrarse, y olviden que sólo pueden ser alimentados, estimulados e inspirados.

Cuando empiecen a "cacarear" que somos una "agencia creativa" y dejemos de serlo realmente.

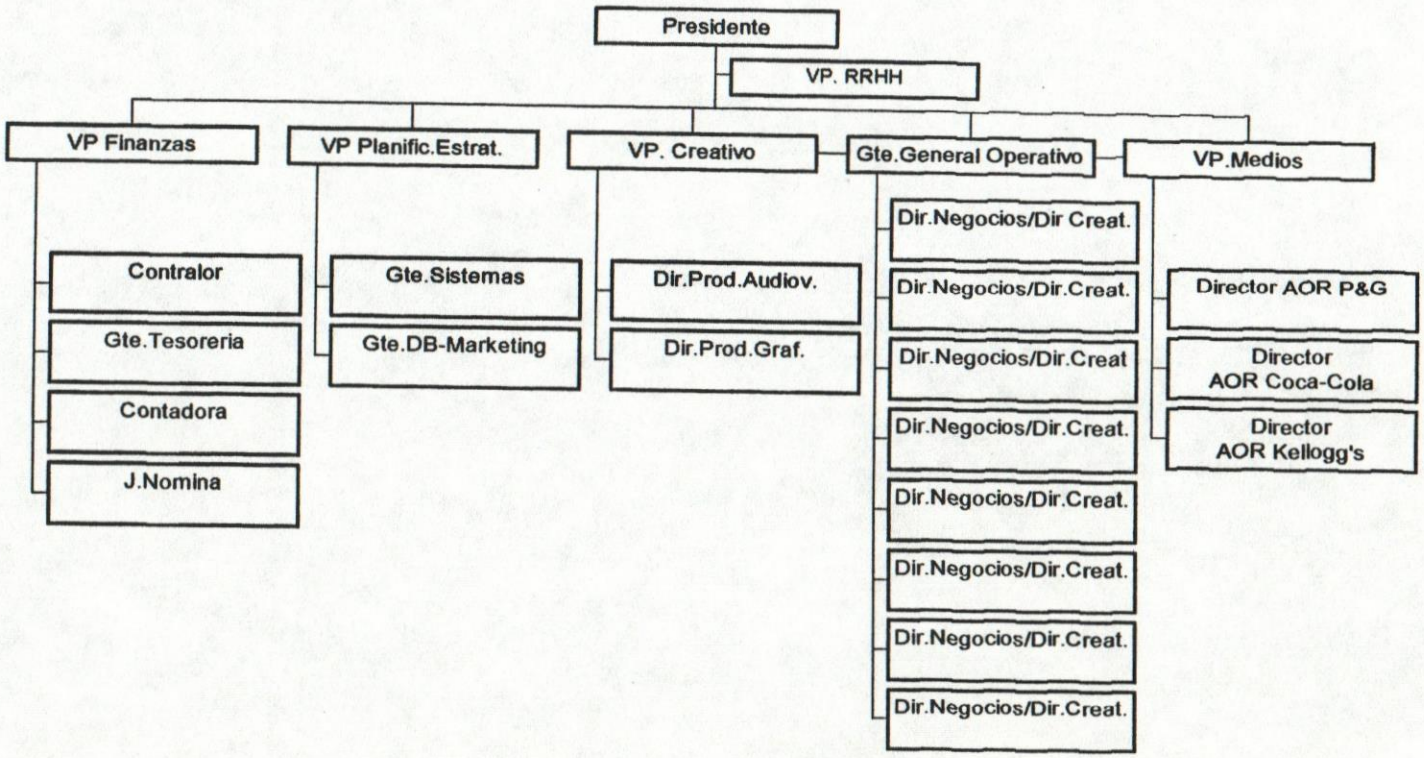
Finalmente, cuando pierdan el respeto al *hombre solitario*—ese hombre ante su máquina de escribir, su mesa de dibujo, o detrás de una cámara, o tomando apuntes con uno de nuestros grandes lápices negros—o trabajando toda una noche en un plan de medios. Cuando olviden que el hombre solitario —y gracias a Dios que él existe—ha hecho posible la Agencia que ahora tenemos. Cuando olviden que él es el hombre que intenta alcanzar con más ganas y a veces logra—por un momento—atrapar una de esas ardientes e inalcanzables estrellas.

CUANDO ALGO DE ESTO OCURRA, chicos y chicas, será cuando *insistiré* en que quiten mi nombre de la puerta".

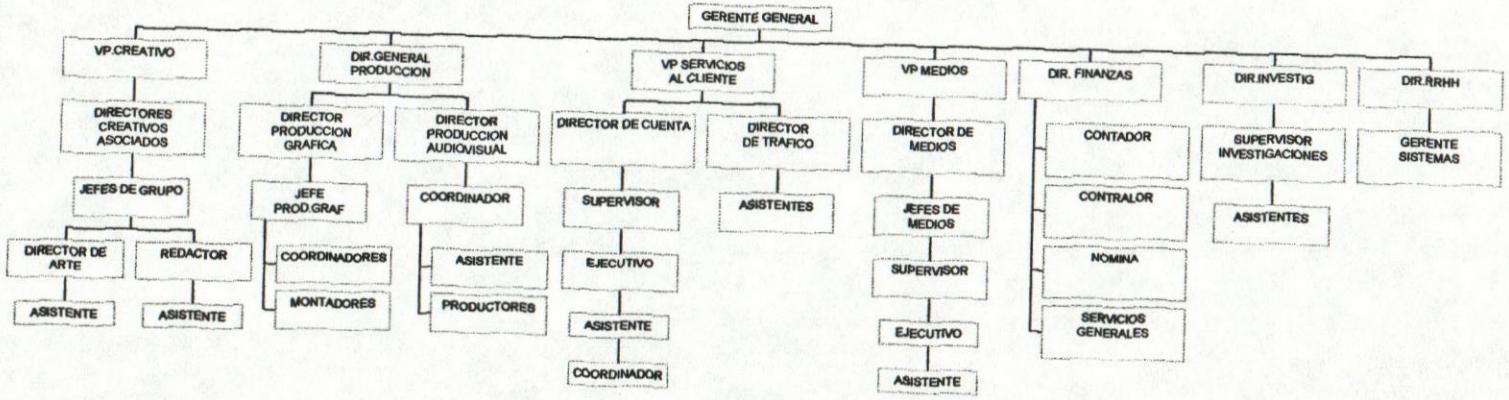
Leo Burnett
Diciembre 1, 1967

Leo Burnett

Organigrama General



LEO BURNETT VENEZUELA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
1994



ANEXO II

Modelo de Sistema Abierto

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO

PROCESOS

ADMINISTRATIVO	***TECNOLOGICO***	***HUMANO - SOCIAL***
POLITICAS, PLANES Y METAS	EQUIPOS Y MAQUINAS	EXPERIENCIAS
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	INFORMACION TECNICA	HABILIDADES
SIST. Y POLITICAS DE PERSONAL	SIST. DE MANTENIMIENTO	EXPECTATIVAS
SIST. DE EVALUACION Y DESEMPEÑO	DESARROLLO Y DOMINIO TECNOLOGICO	LIDERAZGO
SIST. DE COMPENSACIONES Y RECONOCIMIENTO		SUPERVISION
SIST. DE INFORMACION GERENCIAL		RELACIONES INTERPERSONALES
SIST. DE CONTROL		COMUNICACIÓN
SIST. CONTABLE		MANEJO DE CONFLICTOS
SIST.DE PRESUPUESTO		TOMA DE DECISIONES
SITUAC. GEOGR. Y LAYOUT		COLABORACION
		TRABAJO EN EQUIPO
		PERTENENCIA HACIA LA EMPRESA

INSUMOS

MATERIAS PRIMAS

INFORMACION

REC. HUMANOS

REC. ECONOMICOS

PRODUCTOS

BIENES Y SERVICIOS

ECONOMICOS

CALIDAD DE VIDA DE LA GENTE

MECANISMOS DE REALIMENTACION

ENTREVISTAS

ENCUESTAS

INDICADORES

CULTURA

E N T O R N O

CLIENTES

COMUNIDAD

GREMIOS

TECNOLOGIA

ORGANISMOS OFICIALES

COMPETENCIA

PROVEEDORES

ANEXO III

Propuesta de Diagnóstico

LPG Consultores

Propuesta de Diagnóstico

Leo Burnett de Venezuela

Equipo Consultor: Rosa Virginia Tinedo

Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Propuesta de Diagnóstico

INDICE

INDICE 2

INTRODUCCION 3

OBJETIVOS 4

ALCANCE 6

METODOLOGIA 7

PLAN DE TRABAJO 9

ESTIMADO DE COSTOS Y RECURSOS 10

MATERIALES 11

CONCLUSIONES 12

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo

Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Propuesta de Diagnóstico

INTRODUCCION

Esta propuesta fue elaborada de acuerdo a las conversaciones que se vienen realizando con la Sra. Esther de La Lastra, VP de Recursos Humanos de Leo Burnett de Venezuela, en su preocupación por lograr la satisfacción del Recurso Humano y por ende la efectividad de la empresa en el logro de sus objetivos.

La Propuesta contempla el diagnóstico inicial de la Organización para determinar los principales problemas que están ocurriendo y en una segunda fase el diagnóstico del sistema en el cual la organización decide trabajar para la implementación de un programa de cambio.

El diagnóstico de la Organización se fundamenta en el Modelo de Sistema Abierto, con el cual se recoge información acerca de todos los sistemas que la conforman. Se utilizará como metodología el modelo de Investigación-Acción de Kurt Lewin a efecto de las intervenciones de diagnóstico.

Una vez que esta propuesta de servicios sea aceptada por Leo Burnett de Venezuela, servirá como el acuerdo profesional entre las dos partes.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Propuesta de Diagnóstico

OBJETIVOS

Leo Burnett de Venezuela en su constante preocupación por los aspectos humanos, laborales y de satisfacción de sus equipos de trabajo, experimentó la necesidad en el último trimestre del año 98 de realizar un estudio de Clima Organizacional para evaluar la percepción de sus empleados en torno a éste.

En ese sentido se diseñó y construyó un instrumento de medición de Clima para la Organización, validándose el concepto y los factores que lo conformaban. El mismo fue aplicado en Diciembre 98 y los resultados fueron presentados a la Organización en Enero de 1999.

Se tomó como referencia el modelo de Sistema Abierto para complementar la información obtenida por el instrumento, para lo cual se realizaron entre los meses de Febrero y Marzo de este año una serie de entrevistas a un grupo de personas que representaban las distintas áreas funcionales.

En Abril, Leo Burnett de Venezuela resulta seleccionada, como producto de una decisión corporativa, para servir como una de las dos Agencias Piloto para América Latina, en la implantación de un modelo de competencia

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Propuesta de Diagnóstico

OBJETIVOS

siguiendo la metodología Hay Group, para el Brand Team y el Equipo Ejecutivo.

En ese sentido se presenta un feed-back de los resultados del instrumento de CO y las entrevistas de diagnóstico, contrastados con los objetivos organizacionales deseados con la implantación del modelo.

Una vez analizados, la organización decide profundizar en las razones que han impedido que las unidades de negocio asimilen, entiendan y aprovechen las ventajas que proporciona la estructura actual de unidades especializadas conformadas por equipos de trabajo multidisciplinarios. A tal fin la empresa selecciona una unidad de negocios para realizar el diagnóstico, cuyo éxito dependerá de la participación de todos sus miembros.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Propuesta de Diagnóstico

ALCANCE

Esta propuesta está referida al Proceso de Diagnóstico el cual se realizará en dos fases.

La misma contempla el diagnóstico de la Organización con todos los sistemas que la conforman y un diagnóstico específico del área en que la organización decida la implantación de un programa de cambio.

Como producto final se entregará un informe con los resultados obtenidos del diagnóstico previsto para Junio del año en curso.

La fase de intervención se presentará en una segunda propuesta que abarca la Estrategia de Cambio.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Propuesta de Diagnóstico

METODOLOGIA

Desde la perspectivas del Desarrollo Organizacional, la Consultoría de Procesos tiene como objetivo ayudar a la organización a percibir, entender y actuar sobre los hechos que suceden en el entorno de la empresa, con el fin de mejorar la situación según el deseo del cliente.

La metodología que se utiliza en el diagnóstico se fundamenta en el modelo Investigación-Acción, para recopilar en forma sistemática datos de la investigación sobre el sistema actual con relación al objetivo planteado.

La información preliminar (Diagnóstico Inicial) que fue presentada a la Organización, se obtuvo siguiendo la siguiente metodología:

PRIMERA ETAPA

- Diseño, construcción y evaluación de un Instrumento de Medición de Clima Organizacional. Fue aplicado al 100% de los miembros de la organización (112 personas). A dicho instrumento se le aplicaron las pruebas de validez y confiabilidad. El análisis de la información obtenida fue presentado agrupando los factores de acuerdo a las variables que fueron evaluadas.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Propuesta de Diagnóstico

METODOLOGIA

- Diseño de Guía de Entrevistas Estructuradas: Se realizaron una serie de entrevistas a una muestra de 7 personas, miembros de las distintas unidades funcionales de la organización.
- Análisis de la información.
- Presentación de los resultados del Diagnóstico Inicial (feed-back) a la organización.

SEGUNDA ETAPA

- Selección por parte de la Organización del área y/o grupo de trabajo a intervenir.
- Presentación de los resultados del Diagnóstico al Equipo seleccionado y Comité de Negocios.
- Utilización de la técnica de **"Grupos de Discusión"** a fin de afinar el diagnóstico inicial y definir la estrategia de intervención
- Análisis de Resultados.
- Presentación de Resultados y Estrategia de Intervención.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

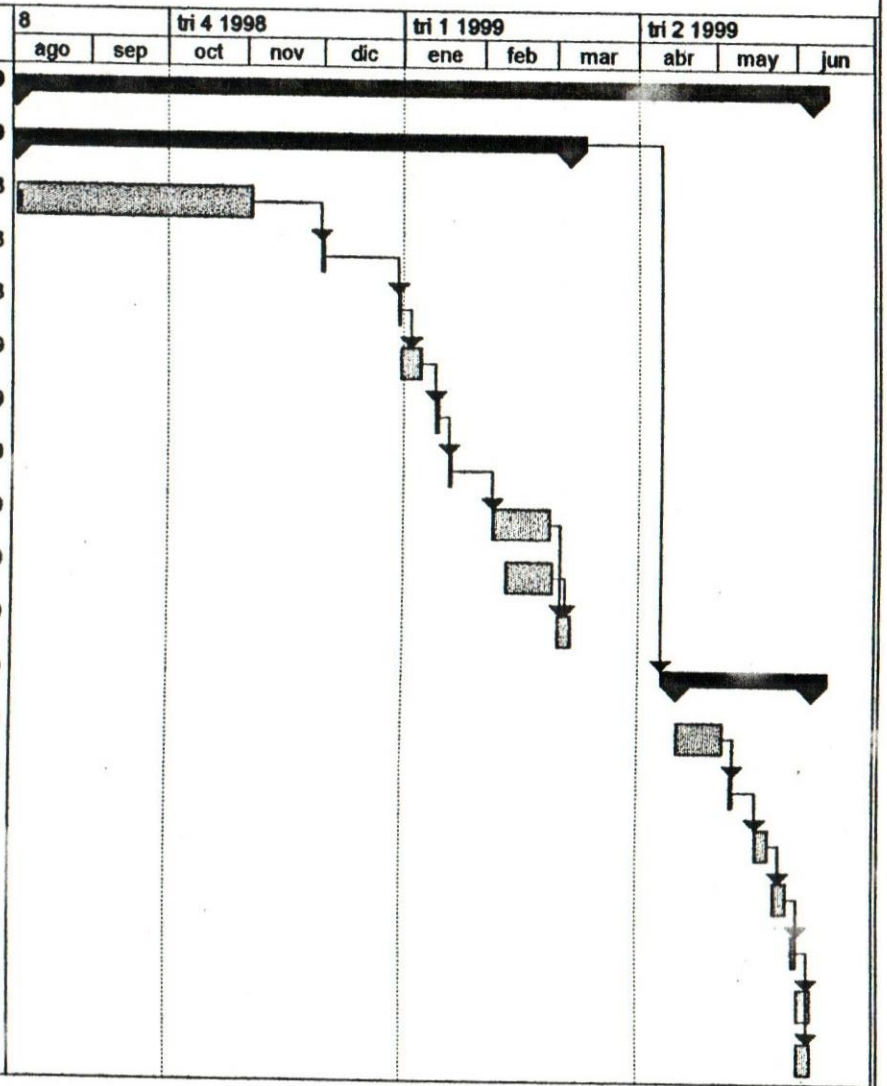
Propuesta de Diagnóstico

PLAN DE TRABAJO

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Plan de Diagnóstico
Leo Burnett de Venezuela

Id		Nombre de tarea	Comienzo	Fin
1		**Cronograma de Actividades**	lu 03/08/98	lu 07/06/99
2		**Primera Fase**	lu 03/08/98	vi 05/03/99
3		Diseño y Construcción del Instrumento	lu 03/08/98	lu 02/11/98
4		Aplicación del Instrumento	lu 30/11/98	lu 30/11/98
5		Aplicación del Re-Test	mi 30/12/98	mi 30/12/98
6		Análisis de Resultados	mi 30/12/98	ju 07/01/99
7		Presentación de Resultados	mi 13/01/99	mi 13/01/99
8		Diseño de Guía de Entrevistas	lu 18/01/99	lu 18/01/99
9		Realización de Entrevistas	ju 04/02/99	ju 25/02/99
10		Procesamiento de Entrevistas	ma 09/02/99	sá 27/02/99
11		Análisis de Resultados	lu 01/03/99	vi 05/03/99
12		**Segunda Etapa**	vi 16/04/99	lu 07/06/99
13		Evaluación del Modelo de Competencia	vi 16/04/99	lu 03/05/99
14		Presentación de Resultados al contacto	vi 07/05/99	vi 07/05/99
15		Presentación de diagnóstico al grupo	lu 17/05/99	vi 21/05/99
16		Aplicación de grupo de discusión	lu 24/05/99	vi 28/05/99
17		Análisis de resultados del grupo de discusión	lu 31/05/99	ma 01/06/99
18		Presentación de resultados	ma 01/06/99	lu 07/06/99
19		Definición de estrategias de intervención	ma 01/06/99	lu 07/06/99



Proyecto: Propuesta de Diagnóstico
Consultores: Rosa Virginia Tinedo
Tijoba Campos

Tarea		Resumen		Progreso resumido	
División		Tarea resumida		Tareas externas	
Progreso		División resumida		Resumen del proyecto	
Hito		Hito resumido			

Leo Burnett de Venezuela

Propuesta de Diagnóstico

ESTIMADO DE COSTOS Y RECURSOS

	Consultores	Horas Estimadas	Costo por Hora	Costo Total
Honorarios Profesionales	T. Campos RV.Tinedo	127	$70	$ 17.780
Honorarios Profesionales LPG Consultores		20	$70	$140
Materiales y Recursos	T. Campos RV.Tinedo			$120
Gastos de Movilización				$300
Gastos de Depreciación de Equipos				$500

La hora de cada consultor fue calculada a US$70

Total Costo Proyecto de Diagnóstico: US$ 18.840

El costo estimado del proyecto de diagnóstico es sólo referencial ya que el mismo es presentado con fines académicos, **no implica costo alguno para la empresa.**

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Propuesta de Diagnóstico

MATERIALES

El proyecto contempla la utilización de los siguientes materiales para la segunda fase, los cuales requerimos del aporte de la empresa:

- Espacio físico para la realización de los Grupos de Discusión y la presentación de los resultados al Comité de Negocios.
- Rotafolio
- Hojas de Rotafolio
- Marcadores
- Refrigerios

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Propuesta de Diagnóstico

CONCLUSIONES

Esta propuesta contempla a costos reales el monto total del Proyecto de Diagnóstico; sin embargo, forma parte de los Requisitos Académicos exigidos para optar al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional, por lo tanto no implica costo económico alguno para la Organización.

Reiteramos nuestro compromiso y más dedicado esfuerzo con Leo Burnett de Venezuela en la realización de esta iniciativa, y en el aporte profesional que les podamos brindar.

Reiteramos nuestro agradecimiento por la contribución que como Organización están realizando con la Universidad Católica Andrés Bello, Institución Educativa en la que cursamos nuestros estudios de Post Grado, con nuestro desarrollo profesional y con el país por el cual estamos trabajando para lograr la Venezuela que todos deseamos tener.

Una vez cumplido con nuestro requisito académico y si así lo requiere la empresa estamos a su completa disposición.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

ANEXO IV

Cuestionario de Clima Organizacional

Instrumento de Clima Organizacional
Organización Leo Burnett
Diciembre, 1988

Dado que el clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad, el propósito del presente cuestionario es ofrecer una visión global de Leo Burnett a partir de factores propios.
En esta perspectiva se considera como apreciaciones que los miembros de la organización tienen en y con el sistema organizacional.
Como la base fundamental de este tipo de estudios son las opiniones de los empleados, hemos decidido realizar el presente cuestionario a través del cual podremos conocer su valiosa opinión.
Gracias por su colaboración.

Parte I

Instrucciones
A continuación encontrará un conjunto de afirmaciones sobre situaciones que tienen que ver con la organización Leo Burnett. Su tarea consiste en marcar una X mostrando su acuerdo o desacuerdo con la afirmación.
Seguidamente se muestra un ejemplo:

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En mi organización existe gran compañerismo					X

Realice el mismo procedimiento descrito con las afirmaciones a continuación.

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La forma como están estructuradas las funciones de la empresa contribuye al logro de los objetivos.					
2	Se ocultan los sentimientos con el pretexto de no herir a los demás					
3	En Leo las actividades están bien definidas					
4	La Organización fija para los cargos que se desempeñan altas estándares de rendimiento.					
5	En esta Organización estamos informados de los objetivos					
6	Hay un buen nivel de cooperación de las duplas y el resto de la Organización					
7	En Leo se aclaran los malentendidos					
8	La forma como se toman las decisiones los hacen sentirse parte de un equipo					
9	La Organización nos mantiene informados oportunamente sobre los temas de importancia para la ejecución de las tareas.					
10	En la Organización se resuelven los problemas de trabajo					
11	El espacio del que se dispone contribuye a mantener el orden					
12	Leo cuenta con el personal adecuado para realizar sus funciones					
13	Las personas se preocupan por los demás para ayudar a resolver problemas de índole laboral.					
14	En Leo confiamos en nuestros superiores					
15	A los jefes les interesa imponer su voluntad					
16	La comunicación informal en Leo es más utilizada que la formal					
17	Las decisiones se toman de acuerdo a la posición jerárquica dentro de la Organización.					
18	Cuando ingresamos a la Organización recibimos información de las reglas y procedimientos de nuestras actividades.					
19	Existen las condiciones para sacar a flote los conflictos y manejarlos					
20	La Organización requiere espacios cerrados para la ejecución de trabajos de grupo.					

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo
21	Las áreas de apoyo contribuyen al logro del negocio					
22	Ante una situación novedosa se conocen los pasos a seguir					
23	Los empleados suministran información para la toma de decisiones en la Organización.					
24	La empresa usa los medios adecuados para transmitir información a los empleados.					
25	Los superiores se esfuerzan porque en las situaciones laborales se logren altos estándares.					
26	Los superiores tratan de mantener la cohesión del grupo					
27	Todos participamos en las decisiones que afectan la vida laboral					
28	Los superiores nos tratan de manera que nos sentimos importantes					
29	El nuevo esquema de funciones ha contribuido con los objetivos de la Organización.					
30	Se puede tomar parte en las mejoras de la Organización					
31	Los jefes están bien preparados para la ejecución de sus funciones					
32	Cuando un superior conoce las ideas de los subordinados acerca de una situación de trabajo trata de aplicarlas.					
33	Los supervisores guían adecuadamente a los subordinados					
34	En Leo existe una metodología de trabajo					
35	Los supervisores toman en cuenta el punto de vista de los subordinados en una situación de trabajo.					
36	Los problemas son resueltos directamente por las personas afectadas					
37	La distribución de los recursos del ambiente permite la concentración de las funciones que se llevan a cabo en la organización.					
38	Las funciones de cada una de las áreas están relacionadas					
39	Todas las reglas y procedimientos están escritas y son públicas					
40	Son claros los puntos de vista de los supervisores en situaciones relevantes para la Organización.					

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo
41	Los jefes asumen sus responsabilidades					
42	En Leo los aumentos de sueldo están asociados al desempeño individual					
43	Se reciben órdenes contrarias de dos o más personas					
44	En una situación de trabajo nos sentimos libres para compartir con los superiores los sentimientos y problemas.					
45	Existen procesos claros para cada una de las actividades que se realizan					
46	Las personas y los grupos se comunican a fin de mejorar el ambiente de trabajo					
47	Nos sentimos cerca y amigos de nuestros superiores					
48	En Leo los aumentos de sueldo están asociados al desempeño grupal					
49	La forma como se debe realizar el trabajo sigue un procedimiento conocido por todos.					
50	Los conflictos siempre se resuelven de manera formal					
51	Los superiores influyen en su gente					
52	La concepción del espacio físico actual ha traído cambios positivos para el desempeño.					
53	Los supervisores conocen las ideas de los subordinados sobre la Organización y las situaciones de trabajo.					
54	Las funciones de cada área de la Organización son conocidas por todos					
55	El mayor peso en la toma de decisiones viene dado por la Oficina Regional					
56	En Leo se nos exige que actuemos según las normas					
57	Las ideas y puntos de vista de los empleados puedan influir en las decisiones					
58	La dimensión del espacio físico que se dispone es suficiente para el trabajo					
59	Los procedimientos son eficientes y bien organizados					

ANEXO V

Metodología y Resultados del Instrumento de Clima Organizacional

Caracas, 04 de Noviembre de 1999

Universidad Católica Andrés Bello
Dirección de Post- Grado
Desarrollo Organizacional

Atn: Lic. Tahirí Ramos

Anexo a la presente le hago entrega de dos ejemplares del Trabajo Especial de Grado, uno de ellos encuadernado en Percalina Negra, de acuerdo a los requisitos exigidos para obtener el título de Especialista en Desarrollo Organizacional.

Dicho trabajo tiene como título **"Intervención Diagnóstica en la Organización Leo Burnett de Venezuela".**

Atentamente

Rosa Virginia Tinedo Y.
C.I.N° 5.535.380

Estudio de Clima Organizacional en Leo Burnett de Venezuela

Rosa Virginia Tinedo
Universidad Católica Andrés Bello, Trabajo de Campo en la Especialización en Desarrollo Organizacional. Caracas-Venezuela. Diciembre, 1998

" Conjunto de características del lugar de trabajo, percibido por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta"

Hodggetts y Altman, 1992

" Manera en que los miembros de una organización perciben los eventos, las prácticas, los procedimientos y tipos de comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados dentro de la organización"

Schneider, 1990

" Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, al estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio, en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica"

Litwing y Stringer, 1968

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido 2
Introducción 4
Marco Teórico 6
Marco Conceptual 6
Definiciones Conceptuales 7
Definiciones Operacionales 8
Definición Operacional de los Factores 8
Marco Metodológico 9
Forma del Instrumento y su Justificación 9
Tipos de Items o Reactivos 9
Tipos de Escala y de Respuesta 10
Forma de Aplicación y Corrección 11
Muestra del Trabajo 12
Procedimiento de Confiabilidad 13
Procedimiento de Validez 14
Resultados Obtenidos 15
Definición de factores 17
Factor Estructura 19
Factor Toma de Decisiones 20
Factor Normas 20
Factor Comunicación 22
Factor Solución de Conflictos 22
Factor Liderazgo 24
Factor Espacio Físico 25
Factor Remuneración 26
Análisis del Clima en Función del Valor Asignado 27
Anexos 28
Anexo I- Resultados del análisis para cada reactivo de cada factor 29
Distribuciones de Frecuencia e Histogramas de los Reactivos 30
Factor Estructura 30
Factor Toma de Decisiones 39
Factor Normas 45
Factor Comunicación 55
Factor Solución de Conflictos 65
Factor Liderazgo 74

Factor Espacio Físico 88
Factor Remuneración 96
Anexo II- Instrumento de Clima Organizacional en Leo 101
Parte I 102
Anexo III- Resultados Obtenidos del Test 107
Anexo IV - Resultados Obtenidos del Test / Re-Test 108

Introducción

El objetivo principal de este trabajo fue el de diseñar, construir y evaluar un instrumento de medición para la organización Leo Burnett de Venezuela, con el propósito de obtener unos resultados que permitan conocer *la percepción que tienen los empleados del Clima Organizacional* en esta.

La investigación estuvo dirigida al 100% de la organización, es decir no se tomó una muestra, en consecuencia los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado a Leo Burnett de Venezuela, reflejan el comportamiento de todos los miembros de la empresa.

A través del análisis de confiabilidad y validez del instrumento que sirvió de base para la recolección de información se determinó que los factores utilizados para medir el clima de la organización: Estructura, Toma de decisiones, Normas, Comunicación, Solución de conflictos, Liderazgo Espacio físico y Remuneración, son pertinentes y reflejan la opinión de los empleados de Leo Burnett con relación a la empresa.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el análisis de resultados se orientará a través de la puntuación promedio obtenida por cada factor de manera que se pueda determinar, la existencia de una percepción tanto positiva como negativa en relación con algún factor específico que permita a la dirección de la empresa tomar decisiones para intervenir, con el propósito de mejorar la percepción que poseen los empleados acerca de esta variable que influye directamente sobre el clima de la empresa.

Marco Teórico

Marco Conceptual

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional.

El concepto de clima nos remite a una serie de aspectos propios de la Organización. Es un concepto multidimensional y debido a esta multidimensionalidad se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye su personalidad y se conforma a partir de una configuración de sus características.

El clima es entendido habitualmente como medio interno, se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

A pesar de que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como el espacio físico.
- Variables estructurales tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- Variables del ambiente social tales como los conflictos entre las personas, comunicaciones.
- Variables personales tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensión.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

Definiciones Conceptuales

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se dá, las relaciones inter-personales que tienen lugar en torno a él y las regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

El concepto hace referencia a variables situacionales, pero mediadas por las percepciones de los miembros de la organización. El clima debe entenderse como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

El clima organizacional se caracteriza por:

- Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- El clima de la organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima organizacional es afectado por diferentes factores estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos. Estas variables a su vez también pueden verse afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- Un cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero.

Definiciones Operacionales

Son las especificaciones de los conceptos que sirven para la manipulación de las variables. Proporcionan significados limitados a los conceptos, que a su vez están asociados a datos observables.

Clima Organizacional

Percepciones compartidas por los miembros de la organización Leo Burnett de Venezuela respecto a los siguientes factores: estructura, toma de decisiones, normas, estilo de liderazgo, comunicación, espacio físico, solución de conflictos y remuneración.

Definición Operacional de los Factores

Estructura

Se refiere a la información sobre la división de funciones y el grado de interdependencia entre éstas.

Toma de decisiones

Percepción de la forma o mecanismo para la toma de decisiones.

Normas

Percepción de reglas y procedimientos formales de actividades de las unidades funcionales de la organización.

Comunicación

Percepción de los canales ascendentes, descendentes, formales e informales del flujo de información hacia todos los niveles de la organización.

Solución de conflictos

Percepción de la forma como se resuelve una situación conflictiva.

Estilo de liderazgo

Percepción sobre el estilo de liderazgo que predomina en la organización.

Espacio físico

Distribución del espacio físico asociado a las funciones y responsabilidades que se realizan.

Remuneraciones

Es la percepción de los criterios utilizados para determinar el sistema de recompensas.

Marco Metodológico

Forma del Instrumento y su Justificación

La recopilación de datos constituye en sí misma una intervención. Mientras más personal sea la técnica, más aplicable a las personas afectadas puede ser la decisión que se tome en consecuencia.
Para la recopilación de datos se utilizó un procedimiento técnico que recoge la información de manera indirecta dado que no hace distinción de personas.
Luego de una fase de diagnóstico en donde se recopiló información, fue diseñado un Cuestionario con preguntas que pudieran aportar información y ser respondidas por los miembros de la organización sobre el Clima Organizacional en Leo Burnett de Venezuela y que además resultaran significativas para estos.

El Cuestionario:

- Garantiza la confidencialidad y no permite expresar los sentimientos y emociones experimentadas por el interrogado.
- Desde el punto de vista de los escrutinios, es un instrumento útil en virtud de que puede aportar elementos de estudio provenientes de muchas personas y con suficiente rapidez.
- El cuestionario traduce los objetivos de la investigación en preguntas específicas cuyas respuestas son los datos necesarios para probar la hipótesis.
- Así mismo, ayuda al investigador a provocar en los individuos la transmisión de información.

Dicho cuestionario fue construido en el lenguaje de la organización, con preguntas que en su forma y contenido enfrentaban al encuestado con temas conocidos acerca de los cuales podía opinar.
Se realizó de manera autoadministrada pero se garantizó la devolución de los mismos ya que el equipo de trabajo se mantuvo en el momento en que se estaba realizando.

Tipos de Items o Reactivos

Se determinaron ocho factores: Estructura, Toma de decisiones, Normas, Comunicación, Solución de Conflictos, Estilo de Liderazgo, Espacio Físico y Remuneraciones, los cuales fueron definidos anteriormente y para cada uno de

ellos se construyeron afirmaciones concretas (preguntas cerradas) sobre particularidades de la organización, que permitieran la escogencia individual sobre el grado de acuerdo para cada una de ellas.
Este tipo de preguntas cerradas puede utilizarse cuando las alternativas de respuesta son conocidas, cuando las posibles respuestas son claras y es posible para el investigador predecirlas.
Tienen la ventaja en la facilidad del trabajo para la codificación y recuento de respuestas.
La legitimidad de los factores y los reactivos fue validada con la Organización a efectos de que los resultados arrojaran información relevante y útil para la misma.

Tipos de Escala y de Respuesta

Dada la dificultad que representa en el campo social, el hecho de escoger un escalamiento adecuado para "recolectar" información a través de un cuestionario, se utilizó una escala tipo Likert.

La escala de medición: Para efectos de esta investigación, en cada pregunta del cuestionario se escogió una escala tipo Likert con 5 puntos, es decir:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo

En este orden de ideas, es importante resaltar que dicha escala ha sido utilizada con éxito en un amplio conjunto de investigaciones de tendencia social y psicológica. Por otra parte, aún cuando, la escala de Likert viene expresada en medida ordinal, en general, se trata como una escala de intervalo, esto permite utilizar medidas estadísticas tales como: media, varianza, coeficiente de correlación de Pearson, error estándar, entre otras.

Cuando la escala de Likert se usa para medir aspectos positivos, es práctica común asignarle el valor 5 a la modalidad "*Totalmente de Acuerdo*", y así sucesivamente, en orden descendiente, los valores 4,3,2,1 de izquierda a derecha al resto de las modalidades.

Recíprocamente, cuando dicha escala se usa para medir aspectos negativos se invierten las respuestas.

Los reactivos estaban referidos a una sola idea o a un solo concepto.
El planteamiento de las preguntas fue del tipo cerrado para que los individuos escogieran su respuesta dentro de la escala, seleccionando aquella que más se acercaba a su opinión.
Las preguntas se sesgaron para evitar ambigüedades, tratando en lo posible que el sesgo fuera positivo y así evitar la complejidad de las respuestas.
Las preguntas fueron construidas en tercera persona evitando de ésta manera el juicio

Forma de Aplicación y Corrección

El instrumento fue aplicado a toda la población (Censo) el 30-11-98. Total: 112 personas.
Coordinadamente con la VP de Recursos Humanos se entregó el instrumento simultáneamente a todos los empleados de la organización para garantizar las mismas condiciones al momento de la aplicación.
Fue entregado de forma individual con las correspondientes instrucciones y recogido el mismo día.
Para su corrección se asignaron valores a la escala (Entre 1 y 5).
Las "No" respuestas no se consideraron a los efectos de no alterar los resultados.
Aquellos reactivos cuyo sesgo era negativo estaban identificados con anterioridad con el objeto de cambiar el orden de las respuestas.
La forma de corrección fue definida a priori y legitimada con la organización. Aquellas respuestas que se ubicaran en los tres primeros rangos se considerarían como *EN DESACUERDO* y las que se ubicaran en los dos últimos rangos como *ACUERDO*.

Muestra del Trabajo

Universo en Estudio: Está comprendido por todos los empleados de la Organización Leo Burnett de Venezuela.
Para la Investigación se realizó un Censo con toda la población de la empresa que estaba presente al momento de pasar el Cuestionario.

Total de la Muestra: 112 personas

Procedimiento de Confiabilidad

Metodología de Confiabilidad: Se utilizó como Metodología la aplicación del mismo cuestionario (Test-Re-test) al 10% de la población censada (12 personas). Dicha actividad se llevó a cabo una semana después de la aplicación inicial (07-12-98). Para efectos del Re-Test, se identificaron con anticipación las personas seleccionadas en la muestra mediante un proceso aleatorio. A las mismas se les entregó al momento de la primera aplicación un número de identificación que debían señalar en el Test y recordar para efecto de la segunda aplicación, con el objeto de poder evaluar la correspondencia de sus respuestas tanto en la primera como en la segunda aplicación.
Se mantuvo la confidencialidad de las respuestas dado que el número era seleccionado por los individuos.
Las condiciones de aplicación fueron similares a las del test.

Con los resultados obtenidos a través del Test y el Re-Test, para cada uno de los factores se analizó la confiabilidad y el error de estimación, haciendo uso del coeficiente de correlación de Pearson.

Procedimiento de Validez

Validez: La validez del cuestionario viene dada por la estrategia de construcción del mismo, en tal sentido, es posible que existan incoherencias entre lo que se desea obtener y lo que realmente se obtuvo, ello se revisa con mucho cuidado en el diseño de la investigación porque puede traer errores ajenos al muestreo, que son difíciles de medir y que redundan en sesgos a la hora de estimar los parámetros de interés en la investigación.
Durante todo el proceso de construcción del instrumento, fue trabajado de manera conjunta con la Organización con el objeto de que los resultados que arrojara el mismo respondieran a las necesidades de la Organización.
Las definiciones operativas fueron validadas con la Organización y luego se utilizó como criterio de validez, la revisión con una muestra que nos permitiera inferir que las respuestas recogidas sobre cada uno de los reactivos tenían correspondencia con las definiciones operativas y con los factores planteados en la hipótesis inicial que tenían incidencia sobre la percepción del Clima Organizacional.

El criterio de validez del cuestionario utilizado en esta investigación, siguió la siguiente línea de construcción:

- Los reactivos de cada factor fueron agrupados por cada uno de ellos con su correspondiente definición operativa.
- Luego fueron revisados con la V.P. de Recursos Humanos y una muestra aleatoria de 5 empleados.
- Las personas debían responder si el reactivo correspondía a la definición operativa del factor.
- Si más del 50% de las personas coincidían en que el reactivo no definía al factor, se eliminaba del cuestionario.

Resultados Obtenidos

Coeficiente de correlación total por factor Test-Re-test:

Factor	Test	Re-Test
Comunicación	436	439
Estructura	403	368
Espacio Físico	326	306
Liderazgo	625	571
Normas	415	450
Remuneración	171	178
Solución de Conflictos	377	389
Toma de decisiones	251	265

Coeficiente de correlación de Pearson Total:

$$\bar{X}_{test} = 375{,}5$$

$$\bar{X}_{\text{Re}-test} = 370{,}5$$

$$\sigma_{test} = 135{,}22$$

$$\sigma_{\text{Re}-test} = 121{,}83$$

$$\sigma_{(test,\text{Re}-test)} = 14120{,}25$$

$$\hat{\sigma} = 21{,}10$$

$$\rho = 0{,}9794$$

El coeficiente de correlación global (para todo el cuestionario), arrojó un resultado que denota la alta confiabilidad que posee el instrumento (0,97), lo que implica que los datos recogidos a través del mismo reflejan los objetivos de la investigación con relación al clima organizacional y pueden dar pie al análisis de tipo confirmatorio y exploratorio de la percepción que poseen los empleados sobre la organización.

A través del análisis de confiabilidad y validez del instrumento que sirvió de base para la recolección de información se determinó que los 8 factores utilizados para medir el clima de la organización son pertinentes y reflejan

de alguna manera la opinión de los empleados de Leo Burnett con relación a la empresa.

Definición de factores

Factor	Descripción	Nro. de Reactivos	Escala de medición
Estructura	Se refiere a la información sobre la división de funciones y al grado de interdependencia entre éstas	9	Likert con 5 puntos
Toma de decisiones	Percepción de la forma o mecanismo para la toma de decisiones	6	Likert con 5 puntos
Normas	Percepción de reglas y procedimientos formales de actividades de las unidades funcionales de la Organización	9	Likert con 5 puntos
Comunicación	Percepción de los canales de comunicación ascendentes, descendente, formales e informales del flujo de información hacia todos los niveles de la Organización	10	Likert con 5 puntos
Solución de conflictos	Percepción de la forma como se resuelve una situación conflictiva	9	Likert con 5 puntos
Liderazgo	Percepción sobre el estilo de liderazgo que predomina en la Organización	14	Likert con 5 puntos
Espacio Físico	Distribución del espacio físico asociado a las funciones y responsabilidades que se	8	Likert con 5 puntos

	realizan		
Remuneración	Percepción asociada a la remuneración recibida	5	Likert con 5 puntos

Toda vez que se han definido los factores implícitos en la investigación, relacionados con la percepción que poseen los empleados acerca del clima de la organización, nos proponemos emitir los resultados obtenidos por factor.

Como se observa en el cuadro de definiciones, la escala de medición de utilizada es la de likert, resultados empíricos con un alto grado de confiabilidad han demostrado que el análisis de resultados basados en esta escala se puede realizar de la siguiente manera:

Puntuación Promedio Ponderada (X)	Interpretación
$1 < X <= 3$	Percepción negativa
$3 < X < 3.5$	La percepción se evalúa de acuerdo a los histogramas y estructura de los datos, ya que podría ubicarse en la parte positiva o negativa
$X >= 3.5$	Percepción positiva

De tal manera que los análisis de cada reactivo y en consecuencia de cada factor, está basado en estas conclusiones empíricas.

Factor Estructura

El análisis de este factor, así como del resto de los factores, se realizará utilizando los resultados obtenidos como promedio ponderado para cada reactivo. Por otra parte, el análisis que de cada uno de los reactivos se anexa a este trabajo con la finalidad, de ampliar el espectro informativo con relación a los problemas puntuales, que se trataron en cada pregunta del cuestionario.

Factor Estructura	
Reactivo	Puntuación
1	3,77
2	3,89
3	3,46
4	3,71
5	3,15
6	3,38
7	3,05
8	3,80
9	3,60
Promedio General:	3,53

Este cuadro resumen, refleja la estructura de los datos e indica que en general el conjunto de entrevistados tienen una percepción positiva con relación a la información que poseen sobre la división de las funciones y el grado de interdependencia entre éstas, esta conclusión proviene del hecho de que, aún cuando los empleados perciben poca cooperación entre las duplas, desconocimiento de las funciones de las áreas y que el organigrana actual no refleja el funcionamiento real, el resto de los reactivos arrojaron percepciones positivas es decir 5 de 9 (51%), aunado al hecho de que el promedio general para este factor es de 3,53 que es mayor a 3,5.

Factor Toma de Decisiones

En este cuadro resumen, en los reactivos 10,14, y 15 los empleados perciben que aún cuando existe cierta participación en la toma de decisiones,la mayor parte de ellas viene impuesta por la oficina regional, sin que se sientan que forman parte de un equipo con un buen nivel de participación. Como consecuencia de ello el promedio para este factor se ubicó en 3,37 lo que indica que la forma o mecanismo para el proceso de toma de decisiones que utiliza la empresa no es aceptado por los empleados de la misma.

Factor Toma de Decisiones

Reactivo	Puntuación
10	3,67
11	3,01
12	2,79
13	3,27
14	3,59
15	3,87
Promedio General:	**3,37**

Factor Normas

A continuación se coloca la tabla resumen de los resultados obtenidos para este factor por reactivo.

Factor Normas

Reactivo	Puntuación
16	3,76
17	3,32
18	2,93
19	3,24
20	3,61
21	3,07
22	3,13
23	3,41
24	3,39
25	3,17
Promedio General:	**3,30**

Cada uno de los reactivos del factor "Normas" mostraron puntuaciones que en general nos indican que la percepción es negativa (a excepción de los reactivos 16,20) con relación a las reglas y procedimientos formales de actividades de las unidades funcionales de la Organización. En este caso el valor promedio que representa al factor se ubica en 3,30.

En líneas generales la percepción de los empleados se orienta hacia la ausencia de normas y procedimientos formales que regulen las actividades de la empresa y que sean conocidas por todos los individuos.

Factor Comunicación

En lo referente a la percepción que poseen los empleados de Leo Burnett sobre los canales de comunicación ascendente, descendente, formales e informales se puede afirmar que la misma es negativa, como lo refleja la puntuación promedio general (3,41), significa que el personal percibe que los canales de comunicación no funcionan adecuadamente para los fines de la Organización e intereses de los empleados, no existe comunicación entre los equipos de trabajo y la información que los empleados puedan suministrar no se considera relevante para influir en las decisiones.

Factor Comunicación

Reactivo	Puntuación
26	3,58
27	3,19
28	3,47
29	3,20
30	3,31
31	2,94
32	3,38
33	3,35
34	3,97
35	3,69
Promedio General:	**3,41**

Factor Solución de Conflictos

Los reactivos de este factor reflejan una tendencia negativa, que se observa en el promedio general del factor (3,35). Esto significa que en general el personal de Leo Burnett tiene una mala opinión acerca de la forma como se resuelven situaciones conflictivas.

Factor Solución de Conflictos

Reactivo	Puntuación
36	3,50
37	3,50
38	3,16
39	3,18
40	3,65
41	3,56
42	3,08
43	3,53
44	3,02
Promedio General:	**3,35**

Factor Liderazgo

Factor Liderazgo	
Reactivo	Puntuación
45	3,64
46	3,27
47	3,59
48	3,61
49	3,32
50	3,93
51	3,51
52	3,80
53	2,88
54	3,87
55	3,72
56	3,39
57	3,53
58	3,30
Promedio General:	**3,53**

A la luz de los resultados, se puede afirmar que los empleados de Leo Burnett están de acuerdo con el estilo de liderazgo que predomina en la Organización, tal afirmación se basa en el hecho de que todos los reactivos que miden este factor se ubicaron en puntuaciones altas, además el valor que representa al reactivo alcanzó 3,53 puntos lo que se considera positivo para dicho factor. En líneas generales se percibe un liderazgo basado en el carisma y la participación de los grupos de trabajo, se mantienen elevados los niveles de confianza del personal con sus supervisores.

Factor Espacio Físico

En lo que respecta al espacio físico asociado a las funciones y responsabilidades que se realizan, el personal de Leo Burnett considera que es negativo, esto se refleja a través del valor obtenido por el factor que se ubicó en 3,36. La percepción se basa en aspectos relacionados con el espacio de manera individual y la privacidad y la concentración a pesar de que consideran que ha traido cambios positivos y mejoras en la organización.

Factor Espacio Físico	
Reactivo	Puntuación
1	3,64
2	3,85
3	3,91
4	3,39
5	3,01
6	2,47
7	2,98
8	3,64
Promedio General:	**3,36**

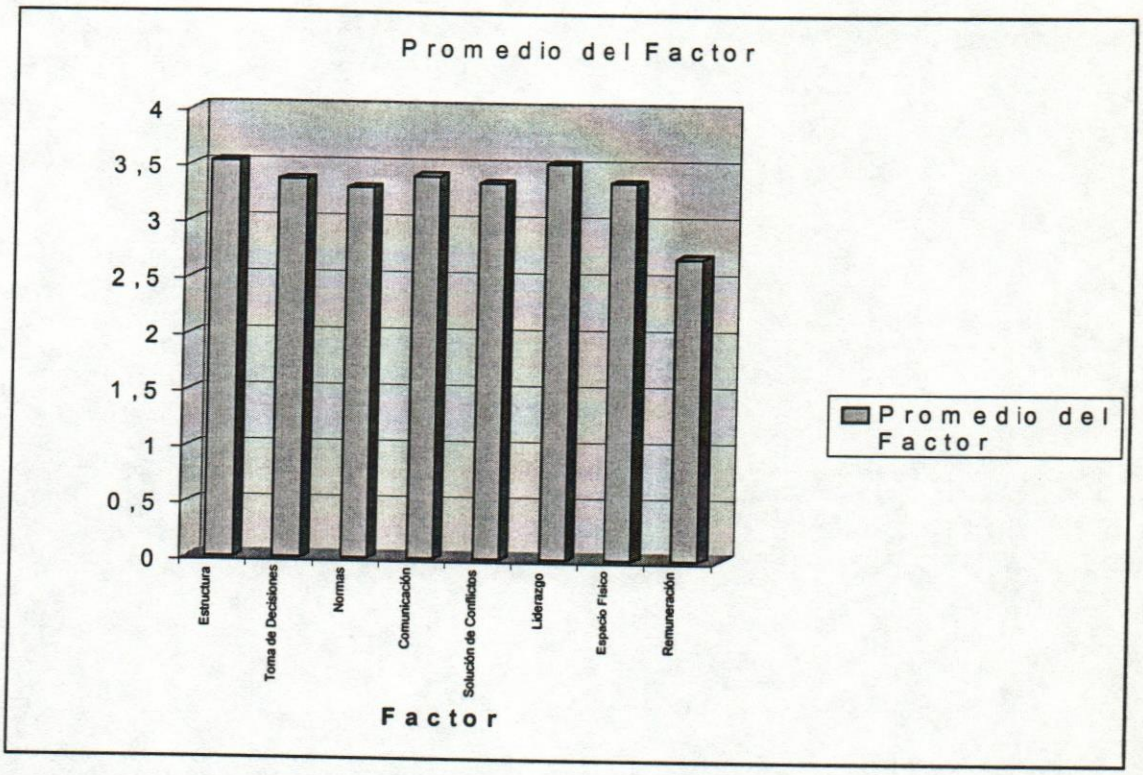
Factor Remuneración

Los resultados obtenidos para este factor fueron negativos, es probable que esta situación se deba al hecho de que las personas, en general, no están conformes con el salario o sueldo que ganan y piensan que merecen más, sin embargo la mayoría de las opiniones se ubicaron entre 2 y 3 puntos esto indica que sus salarios no les parecen ni buenos ni malos, el promedio que representa a este factor sólo alcanzó 2,70 puntos. No perciben que la remuneración esté asociada al desempeño individual o grupal, a pesar de la orientación de la empresa en la búsqueda de altos estándares de rendimiento.

Factor Remuneración

Reactivo	Puntuación
1	2,55
2	2,90
3	2,83
4	2,69
5	2,51
Promedio General:	**2,70**

Análisis del Clima en Función del Valor Asignado



Como se observa en este gráfico, los factores con el resultado que refleja una mayor percepción positiva, fueron ESTRUCTURA y LIDERAZGO, obteniéndo cada uno un promedio de 3,53.

Los demás factores: COMUNICACIÓN (3,41), TOMA DE DECISIONES (3,37), ESPACIO FÍSICO (3,36), SOLUCIÓN DE CONFLICTOS (3,35), NORMAS (3,30) y REMUNERACIÓN (2,70), con una tendencia negativa de valores promedio, permite a la organización tener una visión global de cómo está orientada la percepción de los empleados en relación a cada uno de los factores antes mencionados.

Es importante revisar y analizar cada uno de ellos independientemente de la posición o tendencia que haya arrojado, porque puede ocurrir que algún factor, como por ejemplo, REMUNERACIÓN, el cual obtuvo el valor mas bajo, se deba a alguna coyuntura o situación muy particular de la organización.

ANEXO VI

Guía de Entrevistas Estructuradas

GUIA DE ENTREVISTAS

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:
CARGO:
TIEMPO EN LA ORGANIZACION:
AREA FUNCIONAL:

VISION DE LA ORGANIZACION, CLIENTES, COMPETIDORES.
NORMAS. CREENCIAS Y VALORES.

VISION DEL AREA A LA QUE PERTENECE. FUNCIONES ACTIVIDADES Y PROCESOS INTERNOS.
PRESENTACION ORGANIGRAMA GENERAL. CONCUERDA CON EL FUNCIONAMIENTO REAL.

PERFIL DE LAS PERSONAS PARA EL CARGO QUE OCUPA.

MECANISMOS DE TOMA DE DECISIONES.

INDICADORES DE GESTION DE LA UNIDAD Y DE LA ORGANIZACION.
MECANISMOS DE RETROALIMENTACION.

SISTEMA DE COMPENSACION. RECOMPENSAS. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO.

SISTEMA TECNOLOGICO. ESPACIO FISICO. RESULTADOS DEL PROCESO DE REINGENIERIA.

PRINCIPALES PROBLEMAS QUE CONFRONTA EL AREA INTERNAMENTE Y CON RESPECTO A LAS DEMAS AREAS DE LA ORGANIZACION.DEMANDAS Y NECESIDADES.

MECANISMOS DE COORDINACION DEL AREA Y CON RESPECTO A LA ORGANIZACION.

PLANIFICACION ESTRATEGICA. POLITICAS. PLANES. METAS

ESTILOS DE COMUNICACION. USO DE SITEMAS FORMALES.
MECANISMOS DE SOLUCION DE CONFLICTOS.

SITUACION ACTUAL Y DESEADA DE EL AREA Y DE LA ORGANIZACION.
OPORTUNIDADES. FORTALEZAS.

ANEXO VII

Presentación de los Resultados de las Entrevistas & Cuestionario de Clima Organizacional

LPG Consultores

Resumen de los Resultados Entrevistas y Cuestionario

Leo Burnett de Venezuela

Equipo Consultor: Rosa Virginia Tinedo

Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Resultados del Diagnóstico

BARRERAS PARA EL EXITO

- Ineficiencia en el trabajo, procesos y sistemas.
- Organización no alineada con el diseño de equipo.
- Estrategia no clara.
- Carencia de Características Individuales o de grupo que dirijan un desempeño superior.
- Cultura Indefinida

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Resultados del Diagnóstico

ORGANIZACION DESEADA

- Organización plana.
- Información y libertad para la toma de decisiones.
- Información al alcance de todos.
- Expectativas claras de cómo alcanzar los resultados.
- Claro entendimiento de las posibilidades en Leo Burnett para el éxito.
- Empleados que se pagan en función de la Relación Riesgo Premio.
- Premiar el desempeño superior.
- Actuación de equipos de trabajo que se miden por la consecución de la misión.
- Grupos de trabajo con mayores responsabilidades y poder.
- Organización que alienta el trabajo en equipo.
- Dominio del mercado.
- Búsqueda de nuevos clientes.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Resultados del Diagnóstico

ORGANIZACION DESEADA

- Asociaciones y alianzas.
- Reforzar, reconocer y recompensar el desempeño superior.
- Contratar a personas orientadas al éxito y que tengan sentido de pertenencia.
- Expectativas claras de cómo alcanzar los resultados.
- Plan de desarrollo definido y centrado.
- Claro entendimiento de las posibilidades en LB para el éxito.
- Maximizar la satisfacción del cliente.
- Atraer buen talento.
- Capitalizar la creatividad e innovación.
- Flexibilidad y adaptación en pensamiento y enfoque.
- Anticipar cambios en el entorno del negocio.
- Ser pioneros en nuevas formas de hacer las cosas.
- Alentar la innovación.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Resultados del Diagnóstico

ORGANIZACION DESEADA

- Adaptables rápidamente al entorno del negocio.
- Capitalizar las ventanas de oportunidad.
- Mejoramiento continuo.
- Acrecentar el poder de otros.
- Orientados a la acción
- Ayudar a los que tienen un desempeño normal para que actúen como personas con un desempeño superior.
- Concebir y gerenciar estrategias.
- Proyectos fuera de las fronteras funcionales.
- La carrera profesional será consecuencia de diferentes responsabilidades.
- Roles que maximizan las competencias.
- Desarrollar los talentos y ayudarlos a ser más productivos en el corto plazo.
- Crecimiento individual asociado a mayores responsabilidades más que a ascensos en las líneas jerárquicas.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Resultados del Diagnóstico

VALORES

- Insatisfacción constructiva
- Talento: Publicidad Inteligente
- La mejor publicidad del mundo.
- Cuestionamiento permanente.
- Audacia.
- Comunicación Innovadora
- Sencillez.
- Compromiso con el trabajo.
- Código de ética compartido.
- Profesionalismo
- Responsabilidad
- Sentido de grandeza
- Fuerte identificación
- Integridad

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Resultados del Diagnóstico

VALORES

- Responsabilidad por la empresa.
- Espíritu de superación.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Resultados del Diagnóstico

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

RESULTADOS DE ENTREVISTA:

- Se debería investigar que impide lograr la Excelencia Creativa que es esencial para la permanencia de la organización.
- La orientación debe ser hacia lograr la flexibilidad .
- La organización no maneja conceptos de rentabilidad, productividad e inversión
- Son necesarias las reuniones para la fijación de metas.
- Existen oportunidades no aprovechadas.
- Negociaciones con esfuerzos aislados.
- Baja calidad por menores controles.
- No hay oportunidades de crecimiento.
- No existe concepción corporativa.
- No existe una visión clara de la situación deseada para la organización.
- El BT involucra un cambio de pensamiento que no esta internalizado, lo cual hace que las unidades se aíslen.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Resultados del Diagnóstico

LIDERAZGO

RESULTADOS DE ENTREVISTA:

- Responsabilidad se confunde con poder.
- El poder se mueve de acuerdo a las circunstancias y está asociado al apoyo que se puede brindar y a la aprobación del trabajo.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Resultados del Diagnóstico

CULTURA

RESULTADOS DE ENTREVISTA:

- Organización con una cultura en proceso de formación.
- Organización con un sentimiento de grandeza muy elevado se hace necesario adoptar un punto intermedio.
- Insatisfacción constructiva que se confunde con sarcasmo e ironía .
- Talento, publicidad inteligente que se maneja como prepotencia.
- Cuestionamiento permanente, autoestima resquebrajada.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Resultados del Diagnóstico

RECURSOS HUMANOS

RESULTADOS DE ENTREVISTA:

- Se debe hacer énfasis en la formación de la gente.
- No existe valoración del RH, no se considera como inversión.
- No hay oportunidades de crecimiento.
- El espacio físico ha afectado el rendimiento.
- Necesidad de un programa de inducción que permita al empleado ubicarse en el cargo.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Resultados del Diagnóstico

MOTIVACION

RESULTADOS DE ENTREVISTAS:

- Hace falta un trabajo de motivación con la gente.
- No hay oportunidades de crecimiento.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Resultados del Diagnóstico

REMUNERACION

INSTRUMENTO	ENTREVISTA
♦ Búsqueda de altos estándares que no se corresponden con remuneración asociada al desempeño	♦ Creatividad no asociada a productividad.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Resultados del Diagnóstico

SOLUCION DE CONFLICTOS

INSTRUMENTO	ENTREVISTA
♦ No hay preocupación para ayudar a la solución de problemas. ♦ Ausencia de mecanismos formales para la resolución de conflictos	♦ No existen canales claros de comunicación e incluso canales que permitan la resolución de conflictos.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Resultados del Diagnóstico

COMUNICACION

INSTRUMENTO	ENTREVISTA
♦ No existe comunicación entre grupos. ♦ La información no es relevante para la toma de decisiones. ♦ No funcionan adecuadamente los canales de comunicación.	♦ Los objetivos no están claros para todos. ♦ No existe claridad de Roles en el logro de los objetivos organizacionales. ♦ El BT ha implicado pérdida de comunicación y trabajo en equipo. ♦ No existen canales claros de comunicación e incluso canales que permitan la resolución de conflictos. ♦ Se hace necesario mejorar la comunicación en todos los niveles. ♦ No existen mecanismos formales de comunicación. ♦ Comunicación informal.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Resultados del Diagnóstico

COMUNICACION

INSTRUMENTO	ENTREVISTAS
♦ Desconocimiento de las funciones de las demás áreas.	♦ Necesidad de establecer las interrelaciones entre las diferentes unidades

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Resultados del Diagnóstico

TOMA DE DECISIONES

INSTRUMENTO	ENTREVISTA
♦ Decisiones impuestas por la oficina Regional. ♦ Poca participación en la toma de decisiones. ♦ No se sienten parte de un equipo con buen nivel de participación.	♦ No existe autonomía de las Duplas. ♦ Falta de autonomía en cuanto a las decisiones. ♦ La nueva estructura limita compartir la toma de decisiones. ♦ Decisiones que no son participadas.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Resultados del Diagnóstico

NORMAS

INSTRUMENTO	ENTREVISTA
♦ Ausencia de Normas. ♦ Normas no conocidas por todos. ♦ Actividades no bien definidas. ♦ Reglas no escritas ♦ Procedimientos poco eficientes y no organizados. ♦ Procesos poco claros. ♦ Ausencia de Metodología de Trabajo.	♦ Se hace necesario revisar la normativa. ♦ Se hace necesario la definición de un flujo de procesos en algunas unidades. ♦ No existen manuales de funciones y descripciones de cargos. ♦ No hay definición clara respecto a los cargos.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

Leo Burnett de Venezuela

Resultados del Diagnóstico

ESTRUCTURA

- La estructura no se corresponde con la realidad.
- Se dan ajustes en la organización no cónsonos con la estructura.

Elaborado por: Rosa Virginia Tinedo
Mayo 1999

LPG Consultores

Resultados del Diagnóstico

Leo Burnett de Venezuela

Equipo Consultor
Rosa Virginia Tinedo Y.

Junio 1999

Material de Uso Confidencial

SINTESIS EJECUTIVA DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL
LEO BURNETT DE VENEZUELA

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA
1. Estructura Organizativa	**1. Estructura Organizativa**
-La estructura no se corresponde con la realidad, es una Organización Plana en proceso. -Nos existen manuales de funciones y descripciones de cargo. Ausencia de metodología de trabajo. -La estructura limita el compartir la toma de decisiones. -Ausencia de normas y reglas escritas. -El concepto de Brand Team ha implicado pérdida de comunicación y trabajo en equipo. -Procesos y procedimientos poco claros, poco eficientes y no organizados.	-Organización plana y estructura cónsona con la realidad organizacional. -Existencia de manuales de funciones y cargos. Clara metodología de trabajo. Mecanismos de coordinación entre áreas claramente establecidos. -Definición clara de procesos y normas claras y conocidas por todos. -El B.T. como concepto de equipos de trabajo con multi- habilidades
2. Politicas, Planes y Metas	**2. Politicas, Planes y Metas**
-No hay expectativas claras de como alcanzar los resultados. -No existe anticipación de cambios en el entorno. No rompemos los esquemas, nos manejamos por formulas. -No existe una visión clara de la Organización. La definición de metas no es compartida. -Las estrategias no son comunicadas claramente. -No se alienta el trabajo en equipo. -Orientación a la reacción. -No se siente como necesidad la búsqueda de nuevos clientes y la satisfacción de los mismos.	-Expectativas claras de como alcanzar los resultados. -Flexibilidad y adaptabilidad en pensamiento y enfoque. Ser pioneros en nuevas formas de hacer las cosas. -Visión clara y compartida, metas que se fijan con la participación y conocimiento de todas las unidades. -Concebir y gerenciar estrategias. Capitalizar la creatividad e innovación. -Se alienta el trabajo en equipo. Se les concede mayor responsabilidad y poder y se miden por la consecusión de la misión. -Orientación a la acción. -Búsqueda y satisfacción de clientes.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA
3. Sistemas y Politicas de Personal -No se perciben claros planes de desarrollo de carrera. -Existe la necesidad de un programa de inducción que permita al empleado ubicarse en el cargo. -No hay entrenamiento para que las personas puedan crecer, se coarta la creatividad. -Propiciar un desempeño superior no existe como politica de la empresa. No hay incentivo para el desempeño superior.	**3. Sistemas y Politicas de Personal** -Plan de desarrollo definido y centrado. La carrera profesional sera consecuencia de diferentes responsabilidades. -Programas de Inducción. -Se debe hacer énfasis en la formación de la gente. Capitalizar la creatividad e innovación. Roles que maximizan las competencias. -Ayudar a los que tienen un desempeño normal para que actuen como personas con un desempeño superior.
4. Sistemas de Compensación y Reconocimiento. -No se percibe la valoración del Recurso Humano. -No existe reconocimiento para el desempeño superior. -Se buscan altos estándares que no se corresponden con una remuneración asociada al desempeño.	**4. Sistemas de Compensación y Reconocimiento.** -Valoración del Recurso Humano como inversión. -Se premia al desempeño superior. Los empleados se pagan en función de la relación riesgo-premio. -Creatividad asociada a productividad. Sistemas de Reconocimiento acordes con los objetivos.
5. Sistemas de Evaluación y Desempeño -La evaluación de desempeño se realiza en función de la evaluación de los clientes y no del seguimiento de los empleados.	**5. Sistemas de Evaluación y Desempeño** -Reforzar, reconocer y recompensar el desempeño superior.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA
6. Sistemas de Información Gerencial -No se recibe informacin acerca de donde están y hacia donde van, a pesar de que las unidades de negocios suministran la información para los reportes de gestión. -La información del Comité Ejecutívo es deficiente, no fluye correctamente. -Existe una medida de gestión cuatitativa de cada unidad de negocios (P&L) en función de cada una de las cuentas que se manejan. Las unidades de negocios reportan: ingresos, gastos, gastos directos asociados a cada cliente, No de horas del personal asignadas al cliente e ingresos esperados. -Cada dos meses se presenta en Miami el Forecast que es una actualización del presupuesto.	**6. Sistemas de Informacion Gerencial** -Que todos conozcan hacia donde va la Organizacion. -Las unidades de negocios deben conocer y manejar la totalidad del presupuesto de la Agencia, para lo cual se requiere la dotación de herramientas que permitan su manejo e interpretación. Las unidades de negocios deben administrar su presupuesto de gastos.
7.- Sistema Contable -La contabilidad está en sistemas, aunque el mismo está parchado de acuerdo a las necesidades que se venían presentando. -La contabilidad arranca con la facturación al cliente. El área de medios controla la facturación del consumido esto genera los ingresos de la Compañia por comisiones y luego comienza el proceso de cobranzas -Existe retraso en la entrega de la facturación. -Existen alarmas innecesarias,Informaciones contradictorias. -Existe en las unidades que manejan la facturación dejadez y negligencia por falta de controles	**7.- Sistema Contable** -Software novedoso adaptado a los cambios que se requieren con la llegada del año 2000. Nuevo sistema más eficiente -Procesos documentados que permitan la entrega de la facturación a tiempo.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA
8. Sistemas de Control -En cuanto al trabajo existen: el CRC, el SRC y el MRC. No existe una normativa que regule el funcionamiento de estos comites. Extiste resistencia, las ideas se coartan, estan cuestionados, se pueden obviar segun la relación que se tenga con el cliente. Las críticas no son siempre constructivas. Todo esto genera baja calidad por menores controles. -Control de Presupuesto cuyos ajustes se realizan cada dos meses y se presentan en la Oficina Regional.	**8. Sistemas de Control** -La calidad del trabajo debe asegurarse con el concurso de todos los miembros de los comites de calidad, debe utilizarse como un mecanismo de aprendizaje. Las decisiones tomadas deben ser producto de una mayor participación. -Las unidades de Negocios se deben involucrar y controlar su presupuesto. -Sistema de control de costos por proyectos.
9. Sistema de Presupuesto -El presupuesto general de la Agencia se presenta en Octubre y cada dos meses se realizan los ajustes al mismo. El presupuesto es aprobado por la Casa Matriz. Incluye presupuesto de tecnología, nuevas inversiones. -Las unidades de negocios participan en la elaboración del presupuesto con la información que suministran acerca de los estimados de facturación y el número de horas/hombre por dedicación a cada cliente.	**9. Sistema de Presupuesto** -El presupuesto es aprobado por la Casa Matriz. Incluye presupuesto de tecnología, nuevas inversiones. -Las unidades de negocios deben conocer y manejar el presupuesto de toda la Agencia. Los ahorros deben orientarse hacia nuevas inversiones. -Debe existir un sistema que permita llevar el control de las cifras del presupuesto de manera de disponer de inmediáto de la información sobre las desviaciones.
10. Espacio Fisico -El espacio fisico ha afectado el rendimiento. -Las ventajas del espacio fisico no son cabalmente aprovechadas.	**10. Espacio Fisico** -Distribución fisica que aliente el rendimiento.

PROCESOS HUMANO-SOCIALES

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA
1. Expectativas -Estamos buscando conocer cuales son las nuevas oportunidades en Leo Burnett para el éxito.	**1. Expectativas** -Claro entendimiento de las posibilidades en Leo Burnett para el éxito.
2. Conocimientos -En lineas generales la gente posee la preparación requerida para la realización de la tarea. -Hace falta incorporar en la gente el manejo de conceptos de rentabilidad, productividad e inversión.	**2. Conocimientos** -Conocimiento y habilidades asociadas al desempeño superior. -Entrenamiento para entender las herramientas financieras. Toda la organización debe manejar conceptos de rentabilidad, productividad e inversión.
3. Toma de Decisiones -Poca participación en la toma de decisiones. -La información disponible no es relevante para la toma de decisiones. -Las Triplas no cuentan con autonomía para la toma de decisiones. -La actual estructura limita el compartir la toma de decisiones.	**3. Toma de Decisiones** -Información y libertad para la toma de decisiones. -Decisiones sustentadas en la información disponible.
4. Comunicación -No hay mecanismos formales de comunicación y los que existen no funcionan adecuadamente. -Las decisiones, en su mayoria, no son participadas. -El BT ha implicado pérdida de comunicación. -Deficiente comunicación entre grupos. -Prevalece la comunicación informal. -Uso de la información como mecanismo de control y de poder.	**4. Comunicación** -Información al alcance de todos. Existencia de mecanismos formales de comunicación. -Decisones participadas para el logro del compromiso. -Aprovechamiento máximo de la estructura actual para el proceso de comunicación. -Comunicación clara entre todas las áreas de la Organización. -Eliminación del rumor como distorsionante de la comunicación. La comunicación informal debe ser de tipo social. -Uso apropiado de la información para la toma de decisiones. Aprovechar las ventajas de la retroalimentación.

PROCESOS HUMANO-SOCIALES

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA
5. Supervisión y Liderazgo	**5. Supervisión y Liderazgo**
-Liderazgo confundido con gerencia y poder. Defensa de parcelas de poder.	-Acrecentar el poder de otros. Grupos de Trabajo con mayores responsabilidades y poder.
-El poder se mueve según las circunstancias y está asociado al apoyo que se puede brindar y a la aprobación del trabajo.	
-El liderazgo dominante es el de tipo autocrático.	-Roles que maximizan las competencias.
-Los supervisores no poseen mecanismos efectivos para identificar el desempeño superior.	-Ayudar a los que tienen un desempeño normal para que actuen como personas con un desempeño superior.
-No se identifican las oportunidades y la potencialidad de los empleados.	
-Los lideres no alientan la creatividad y la innovación.	-Estimular la creatividad y la innovación.
-No hay incentivo para el desempeño superior.	-Premiar el desempeño superior.
-No existe apoyo para que las personas asuman riesgos. Desaprovechamiento de oportunidades.	-Empleados que se pagan en función de la relación riesgo/premio. Búsqueda de nuevos clientes.
-Responsabilidad y poder asociados a la experiencia.	-La carrera profesional será consecuencia de diferentes responsabilidades.
6.- Trabajo en Equipo	**6.- Trabajo en Equipo**
-La organización alienta el trabajo en equipo: sin embargo no funciona por las caracteristicas personales de la gente.	-La organización alienta el trabajo en equipo.
-El BT es un esfuerzo tímido para alentar el trabajo en equipo, pero falta mucho por hacer. No existen esfuerzos adicionales.	-Proyectos fuera de las fronteras funcionales.
-El concepto de BT no ha sido cabalmente internalizado lo cual ha generado aislamiento entre las distintas unidades.	-El BT como concepto de equipos de trabajo con multihabilidades e integradas con el resto de las unidades de la organización.
-No se sienten parte de un equipo con un buen nivel de participación	

PROCESOS HUMANO-SOCIALES

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA
7.- Habilidades -Mejoramiento continuo. -Orientados a la reacción. -Somos conservadores. No rompemos los esquemas. -Nos manejamos dentro de los esquemas normales. No estamos a la vanguardia. -No se estimula la habilidad necesaria para anticipar cambios en el entorno. -Talento. -Cuestionamiento permanente -Audacia -	**7.- Habilidades** -Mejoramiento contínuo. -Orientados a la acción. -Flexibilidad y adaptabilidad en pensamiento y enfoque. -Ser pioneros en nuevas formas de hacer las cosas. -Gente con habilidad para anticipar cambios en el entorno. -Talento. -Cuestionamiento Permanente. -Audacia. -Habilidades Gerenciales: Orientación al logro, comunicación, motivación para aprender, trabajo en equipo, razonamiento estratégico, pensamiento analítico conceptual, conocimiento y experiencia, disposición hacia el cliente, flexibilidad, preocupación por la calidad, creatividad, compromiso con la Organización.
8.- Manejo de Conflictos -No existen conflictos intergrupales. -Los conflictos se presentan cuando interviene la gerencia porque se tergiversan. Nunca se usa la estrategia de GANAR-GANAR que permita aprovechar la experiencia como un aprendizaje. -No hay preocupación para ayudar a la solución de problemas. -Ausencia de canales y mecanismos formales para la resolución de conflictos.	**8.- Manejo de Conflictos** -Uso permanente de la estrategia GANAR_GANAR para afrontar y solucionar los conflictos -La gente se preocupa por resolver los problemas. -Mecanismos claros y formales para la resolución de conflictos.
9.-Relaciones Interpersonales -Las relaciones interpersonales en general son buenas. Para el BT son fundamentales.	**9.-Relaciones Interpersonales** -Relaciones interpersonales basadas en la confianza, colaboración, respeto y consideración.

PROCESOS HUMANO-SOCIALES

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA
10.-Pertenencia hacia la empresa -Todos nos sentimos gente Burnett. Tenemos la sangre verde. Somos los mejores	**10.-Pertenencia hacia la empres** -Gente con alto sentido de pertenencia hacia la organización
11.-Colaboración -Los mejores están de espaldas al trabajo individual. -En muchas ocasiones se evidencia preocupación sólo por el trabajo de la unidad a la que se pertenece. Cuando se trata del trabajo de otras unidades, no construímos sino destruímos. -Poca cooperación entre las diferentes unidades de negocio.	**11.-Colaboración** -Cooperación y colaboración entre todos los miembros y a todos los niveles de la organización.
12.-Motivación -Hace falta un trabajo de motivación con la gente.	**12.-Motivación** -Gente altamente motivada. -Gente con motivación al logro

ENTORNO

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA
1.-Clientes/Competencia -Estamos buscando cuáles son las nuevas posibilidades en LB para el éxito. -Somos pioneros en nuevas formas de hacer las cosas, es nuestra filosofía aunque se ha ido perdiendo. -Se busca satisfacer al cliente pero éste es poco exigente.	**1.-Clientes/Competencia** -Claro entendimiento de las posibilidades en LB para el éxito. -Ser pioneros en nuevas formas de hacer las cosas. -Satisfacción del cliente.
2.-Dominio del Mercado -Lenta capacidad de respuesta. No hay un manejo formal de la información producto de la investigación. -Hay señales que nos permiten inferir que el dominio es en cuanto al producto creativo. -Somos pasivos en cuanto a la búsqueda de nuevos clientes, esto está asociado a que somos una empresa trasnacional. -Debemos ser más agresivos. -Oportunidades no aprovechadas.	**2.-Dominio del Mercado** -Anticipar cambios en el entorno. -Ser pioneros en nuevas formas de hacer las cosas. Ser la primera Agencia de publicidad del mundo. -Dominio del mercado en cuanto al producto creativo. -Aprovechar las oportunidades.
3.-Adaptabilidad en cuanto al entorno del negocio -Lenta capacidad de respuesta. Somos pasivos, nos falta agresividad. No somos flexibles. No existe la necesidad sentida. -No anticipamos cambios en el entorno del negocio. -Somos reactivos y no proactivos.	**3.-Adaptabilidad en cuanto al entorno del negocio** -Anticiparnos y adaptarnos a los cambios que se suceden en el entorno con el objeto de ser más efectívos y garantizar la permanencia de la organización

ENTORNO

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA
4.-Búsqueda de nuevos clientes -No existe como parte de la estrategia organizacional. -Somos ingenuos en cuanto al manejo de estrategias por falta de agresividad en lo que respecta a aspectos de negociación. No somos flexibles. -Aunque existe una unidad encargada de buscar nuevos negocios, no se realiza por falta de dedicación exclusiva. -Las unidades de negocios no buscan nuevos clientes por falta de herramientas y no representa una necesidad sentida. Si se sintiera como una necesidad de toda la organización se estimularía la proactividad y no la reactividad, toda la organización se abocaría a buscar nuevos clientes para lograr su permanencia.	**4.-Búsqueda de nuevos clientes** -Debe ser parte de la estrategia. -Estrategia de búsqueda de nuevos clientes que se adapten a la cultura pais. Flexibilidad manteniendo los principios y la filosofía Burnett. -Crear una unidad que se especialize en la búsqueda de nuevos clientes, que se aboque al estudio de los mercados, las oportunidades de negocios. -Unidades de negocios que tengan la orientación y las herramientas que les permitan la búsqueda de nuevos clientes.
5.-Asociaciones y alianzas -Somos pioneros y estamos a la vanguardia. NewStar, GreenStar.	**5.-Asociaciones y alianzas** -Mantener asociaciones y alianzas estratégicas en la búsqueda de la efectividad concentrándonos en el negocio creativo. Es la filosofía Burnett.
6.-Comunidad -Contribuímos con el país mediante los aportes que se realizan a instituciones dedicadas a la labor social. Campañas pro bonos, por pedido del Estado.	**6.-Comunidad** -Contribución con el desarrollo del país. Mantener el vínculo y el sentido de responsabilidad para con la comunidad en la que estamos inmersos.

ENTORNO

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA
7.-Gremios -FEVAP, VENANCHAM,ANDA	**7.-Gremios**
8.-Competidores -Agencias de Publicidad	**8.-Competidores** -Dentro del esquema de globalización, las agencias de publicidad a nivel mundial.
9.-Proveedores -Medios de comunicación, casas productoras, negocio de producción audiovisual. Las filiales NewStar, GreenStar	**9.-Proveedores** -Medios, casas productoras y todas nuestras filiales que prestaran apoyo en aquellas áreas del negocio en que se vayan especializando.
10.-Organismos Oficiales -No tenemos regulaciones de entes oficiales más allá de los organismos reguladores de la empresa privada.	**10.-Organismos Oficiales** -Relación clara y transparente que se ajuste a la normatíva.

MECANISMOS DE RETROALIMENTACION

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA
1.-Indicadores de Actuación -Falta mucho por hacer aunque hemos avanzado.	**1.-Indicadores de Actuación** -Actuación de equipos de trabajo que se miden por la consecución de la misión.
2.-Satisfacción del cliente -Se busca pero hay conformidad. El cliente es poco exigente	**2.- Satisfacción del cliente** -Se busda como orientación principal.
3.-Entrevistas y Encuestas -Contacto permanente con los clientes. -Encuestas anuales de clientes. -Evaluación de clientes como Agencia de Publicidad.	**3.-Entrevistas y Encuestas** -Maximizar la información que se obtiene de los clientes con el objeto de mejorar de forma permanente. -Encuestas como mecanismos de retroalimentación
4.- Indicadores -Indicadores financieros	**4.-Indicadores** -Indicadores Financieros. -Indicadores de gestión. -Indicadores de actuación

PRODUCTO

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA
1.- Productos y Servicios -Se debería investigar que impide lograr la excelencia creativa que es parte de la filosofía de LB y se ha ido perdiendo,	**1.- Productos y Servicios** -Excelencia creatíva. -Pioneros en nuevas formas de hacer las cosas. Satisfacción del cliente
2.-Productos Económicos -Se perciben negociaciones con esfuerzos aislados, por falta de información	**2.-Productos Económicos** -Beneficios económicos producto de negociaciones coorporativas. -Rentabilidad, eficiencia, productividad.
3.-Calidad de vida de la gente -Estamos bien remunerados, en un ambiente agradable pero queremos tener mayores oportunidades de crecimiento.	**3.- Calidad de vida de la gente** -Satisfacción de la gente. -Oportunidades de crecimiento

INSUMOS

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA
1.-Información -La información es limitada para la toma de decisiones. No hay mecanismos formales de comunicación que permitan aprovechar la información. -No hay suficiente información del entorno que nos permita anticiparnos a los cambios del mismo.	**1.-Información** -Información y libertad para la toma de decisiones. -Información al alcance de todos -Aprovechar al máximo la información que ingresa como INPUT.
2.-Recurso Humano -Mejoramiento contínuo, espíritu de superación. -Se Contratan personas orientadas al éxito. -Existe actualmente gente con una débil autoestima.	**2.-Recurso Humano** -Mejoramiento contínuo -Contratar personas orientadas al éxito y que sean flexibles. -Recurso humano que posea las competencias requeridas para lograr el éxito de la Agencia.
3.-Materias Primas -Talento	**3.-Materias Primas** - Mejor talento
4.-Recursos Económicos -Contamos con los recursos necesarios para producir lo mejor	**4.-Recursos Económico** -Recursos suficientes para producir y crear el mejor producto. La mejor Publicidad del Mundo.

PROCESOS TECNOLOGICOS

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA
1.-Desarrollo y Domínio Tecnológico -Contamos con buena tecnología y estamos a la vanguardia	**1.-Desarrollo y Domínio Tecnológico** -Estar en actualización permanente. -
2.-Equipos y Máquinas -Tenemos buenos equipos y estamos desarrollando nuevos programas	**2.-Equipos y Máquinas** -Hardware y Software avanzados
3.-Información Técnica -No recibimos entrenamiento a pesar de contar con nueva tecnología.	**3.-Información Técnica** -Gente entrenada en el manejo de las nuevas tecnologías.