UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICE-RECTORADO ACADÉMICO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POST GRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Caso: "Departamento de Mercadeo y Ventas

JW Marriott Hotel Caracas"

Realizado por:

Paloma Blanch y Vargas

Tutora:

María Elena Hoffmann

Caracas, 15 de marzo de 2003

.ÍNDICE GENERAL

	Página
Índice General.	
Índice de Gráficos.	
Resumen	1
Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Introducción	5
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL TRA BAJO	
1.1 Reseña Histórica	8
1.2 Objetivos del Proyecto	12
1.3 Justificación	12
1.4 Alcances	14
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 La Consultoría en el Desarrollo Organizacional	15
2.1.1. Cómo mantener y mejorar su organización aplicando el D.O.	20
2.2 La Investigación y el Diagnóstico	22
2.3 Actividades de Diagnóstico	23
2.4 Clima Organizacional	23
2.4.1. Origen y Definición	23
2.4.2. Características del Clima Organizacional	26

2.4.3. Factores que conforman el Clima Organizacional	28
2.4.4. Tipos de Clima Organizacional	32
2.5 Comunicación Organizacional	35
2.5.1. Definición de Comunicación	35
2.5.2. Funciones del Proceso de Comunicación	39
2.6 Liderazgo Organizacional	42
2.6.1. Concepto de Liderazgo	42
2.6.2. Importancia del Liderazgo	45
2.6.3. Estilos de Liderazgo	45
2.6.4. Componentes del Liderazgo	47
2.6.5. Liderazgo Carismático	50
2.6.6. Liderazgo Transaccional	54
2.6.7. Liderazgo Participativo	57
2.7 Trabajo en Equipo	59
2.7.1. Definición de Equipo de Trabajo	59
2.7.2. Diferencias entre Grupo y Equipo	60
2.7.3. Componentes del Trabajo en Equipo	63
2.7.4. Características del Trabajo en Equipo	66
2.7.5. Condiciones que deben reunir los miembros de un Equipo	66
2.8 Sentido de Identidad y Pertenencia	68
2.8.1. Sentido de Identidad	68
2.8.2. Sentido de Pertenencia	71
2.8.3. Identidad Organizacional y Lealtad al Grupo	73

2.8.4. Lealtad y Valor	81
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.	
3.1 Metodología de Diagnóstico	87
3.2 Descripción de las Etapas de Diagnóstico	87
3.2.1. Selección del Cliente	87
3.2.2. Caracterización de la Situación	88
3.2.3. Tipo de Investigación	88
3.2.4. Diseño de Investigación	88
3.3 Población y Muestra	89
3.4 Dimensiones y Factores utilizados en el Diagnóstico	90
3.5 Instrumento de Recolección de Información	97
3.6 Distribución de las Afirmaciones	101
3.7 Mortandad Muestral	109
3.8 Agrupación de las Respuestas	110
3.9 Procesamiento de la Data	111
3.10 Análisis de Resultados del Diagnóstico	113
3.11 Conclusiones del Diagnóstico	115
3.12 Recomendaciones	118
3.13 Cronograma de Trabajo	121
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	122
ANEXOS	126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1: 11	11
Organigrama del Departamento de Mercadeo y Ventas de JW Marriott Caracas.	
Gráfico 2:	112
Relación Variable Demográfica **Edad**	
con Variable de Factor **Competencias**.	
Gráfico 3:	112
Relación Variable Demográfica **Sexo**	
con Variable de Factor **Competencias**.	
Gráfico 4:	112
Relación Variable Demográfica **Nivel Educativo**	
con Variable de Factor **Competencias**.	

RESUMEN

El presente estudio buscó contribuir con el Departamento de Mercadeo y Ventas de JW Marriott Hotel en su evaluación diagnóstica del Clima Organizacional. Para ello se realizó una evaluación en la organización, empresa hotelera líder en el segmento de hospedaje a nivel mundial, cuyo objetivo general consistió en desarrollar una evaluación general del Departamento de Mercadeo y Ventas la cual permitiera determinar las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidades con el propósito de definir la situación actual de la organización.

Asimismo, se definieron los objetivos, alcance y justificación del trabajo, con el propósito de contar con el marco en el cual se desarrollaría la consultoría en cuestión.

Como guía para el desarrollo del trabajo, se siguieron los pasos de un proceso de consultoría, hasta la fase del diagnóstico, basándose en el marco teórico y metodológico correspondiente, que permitiera contar con el sustento y la validez de los temas involucrados.

La medición de las variables se realizó a través de un cuestionario en el cual fueron incluidos los reactivos correspondientes a la escala de Clima Organizacional.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico fueron analizados y evaluados, determinando así las fortalezas, debilidades y oportunidades con que cuenta el Departamento de Mercadeo y Ventas de JW Marriott Hotel Caracas, lo cual dio lugar a conclusiones donde se identificó la situación actual de la organización, para dar paso a las posibles intervenciones que les permitan competir exitosamente y progresar en el mercado.

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme culminar este proyecto en mi vida y darme todas las oportunidades y facilidades para hacerlo.

A mi adorado esposo y amigo, Alonso, por estar siempre apoyándome en mi carrera y en todo lo que me planteo. Te amo eternamente...

A mi amado hijo, Diego Alonso, por ser la inspiración que me dio la fortaleza para culminar con muchas más ganas esta Especialización.

A mi querida madre, mi mamita bella, por ser el vivo ejemplo de trabajo y perseverancia.

Gracias a TODOS por creer en mí.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a todas las personas que colaboraron con la elaboración de este trabajo:

A JW Marriott Hotel Caracas por darnos la oportunidad de hacer el estudio dentro de sus instalaciones, especialmente al Sr. Germinal García, Gerente del Departamento de Mercadeo y Ventas, quien estuvo siempre dispuesto a prestar toda la colaboración necesaria para hacer el estudio.

A mi profesora María Elena Hoffmann, quien en todo momento me ofreció toda su asistencia, confianza y apoyo para el cumplimiento de esta investigación.

A mi compañero de trabajo, Zopitto Verratti, con quien logré trabajar excelentemente como equipo, siempre preparado para el trabajo, dándome la confianza necesaria para aminorar el nivel de ansiedad que siempre me acometía , así como su respaldo y ayuda.

Gracias a todos.

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional es considerado un constructo de gran importancia en la vida organizacional. Importancia que obedece a la relación que ha mostrado con resultados inherentes a los Recursos Humanos, entre los cuales encontramos la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y el sentido de identidad y pertenencia.

La revisión del concepto indica que han existido diversas definiciones de Clima Organizacional, entre las más comunes se encuentra la que concibe como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral; aquélla que lo define como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo; y no menos importante la que define el Clima Organizacional como una serie de propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en ese ambiente y el cual se asume influye en su motivación y comportamiento.

Mantener un Clima Organizacional favorable dentro de cada organización es algo importante para ella y es un tema que viene ganando

cada vez más la atención de los empresarios. Diagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo. Un clima positivo favorece una mayor motivación y por tanto un mejor desempeño laboral.

Para lograr y mantener un Clima Organizacional exitoso es conveniente hacer una evaluación de manera integral y diseñar un plan de mejoras para los diferentes componentes que conforman la Organización.

Puesto que el Clima Organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral, en cuanto a las actividades desempeñadas, actitudes de las personas y sentimientos que puedan generar en cuanto a la satisfacción de la labor que desempeña, se hace necesario hacer esta investigación en donde se medirá el Clima Organizacional en el Departamento de Mercadeo y Ventas de JW Marriott Hotel Caracas.

Dicho estudio queda estructurado de la siguiente manera: Capítulo I, el cual presenta el Planteamiento del Trabajo, donde se expone la Reseña Histórica de la Organización, los Objetivos del Proyecto, la Justificación y los Alcances; Capítulo II, que comprende el Marco Teórico, en el que se muestran los elementos, conceptos, ideas y orientaciones o enfoques con los respectivos análisis y aportes que se generaron durante el estudio; Capítulo III, que comprende el Marco Metodológico aplicado durante la investigación, donde se enseña la metodología utilizada, el instrumento aplicado, el análisis de los resultados obtenidos, las conclusiones y recomendaciones y, por

último, se presenta la bibliografía examinada por medio de la cual se consultaron autores que sirvieron de fundamento o soporte teórico para la realización de esta investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO.

1.1. RESEÑA HISTÓRICA:

Para JW Marriott y Kathi Annbrown (2001), Marriott es la compañía líder a escala mundial en el segmento de hospedaje. Se inicia en 1927 con restaurantes de comida rápida. Luego se va especializando en comedores industriales para universidades, industrias, clínicas y aeronáutica. A partir de 1980, la corporación deja de ser una compañía de bienes raíces y restaurantes para dedicarse a su principal actividad que es la hotelería, vendiendo el catering de la comida de los aviones y adquiriendo cadenas de hoteles como Renaissance y Ritz Carlton, además de desarrollar el negocio de las franquicias, siendo éste su mayor crecimiento a nivel hotelero.

Actualmente, Marriott cuenta con más de 2.100 hoteles alrededor del mundo y con diferentes productos, dentro de los cuales se encuentran: Marriott (Hoteles y Resorts), JW Marriott Hotel, Renaissance, Marriott Vacation Club International, Ritz Carlton, Courtyard, Fairfield Inn, SpringHill Suites, Residence Inn, TownePlace Suites y Ramada Internacional.

Según Stephen P. Robbins (1999), los diseños organizacionales más comunes son: la estructura simple, la burocracia y la estructura matricial. La organización JW Marriott Caracas, se adecua al diseño de burocracia, la cual

se caracteriza por operaciones altamente rutinarias lograda a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

La fortaleza principal de la burocracia yace en su habilidad de desempeñar actividades estandarizadas de una manera muy eficaz. La ubicación de especialidades parecidas en departamentos funcionales genera economía de escala, mínima duplicación de personal y equipos y empleados que tienen la oportunidad de hablar el mismo lenguaje entre sus compañeros. Las operaciones estandarizadas, unidas con una acta de formalización, permiten la centralización de la toma de decisiones. Por tanto, existe poca necesidad, de tomadores de decisiones innovadores y experimentados por debajo de nivel de los altos ejecutivos. Una de las mayores debilidades de la burocracia es que la especialización crea conflictos entre la subunidades y las metas de la unidad funcional pueden hacer a un lado las metas globales de la organización, otra debilidad importante es un interés obsesivo por las reglas, ya que de esta manera no hay espacio para una modificación.

La burocracia es eficiente sólo cuando los empleados confrontan problemas ya enfrentados previamente y para los que se ha establecido reglas para la toma programadas de decisiones.

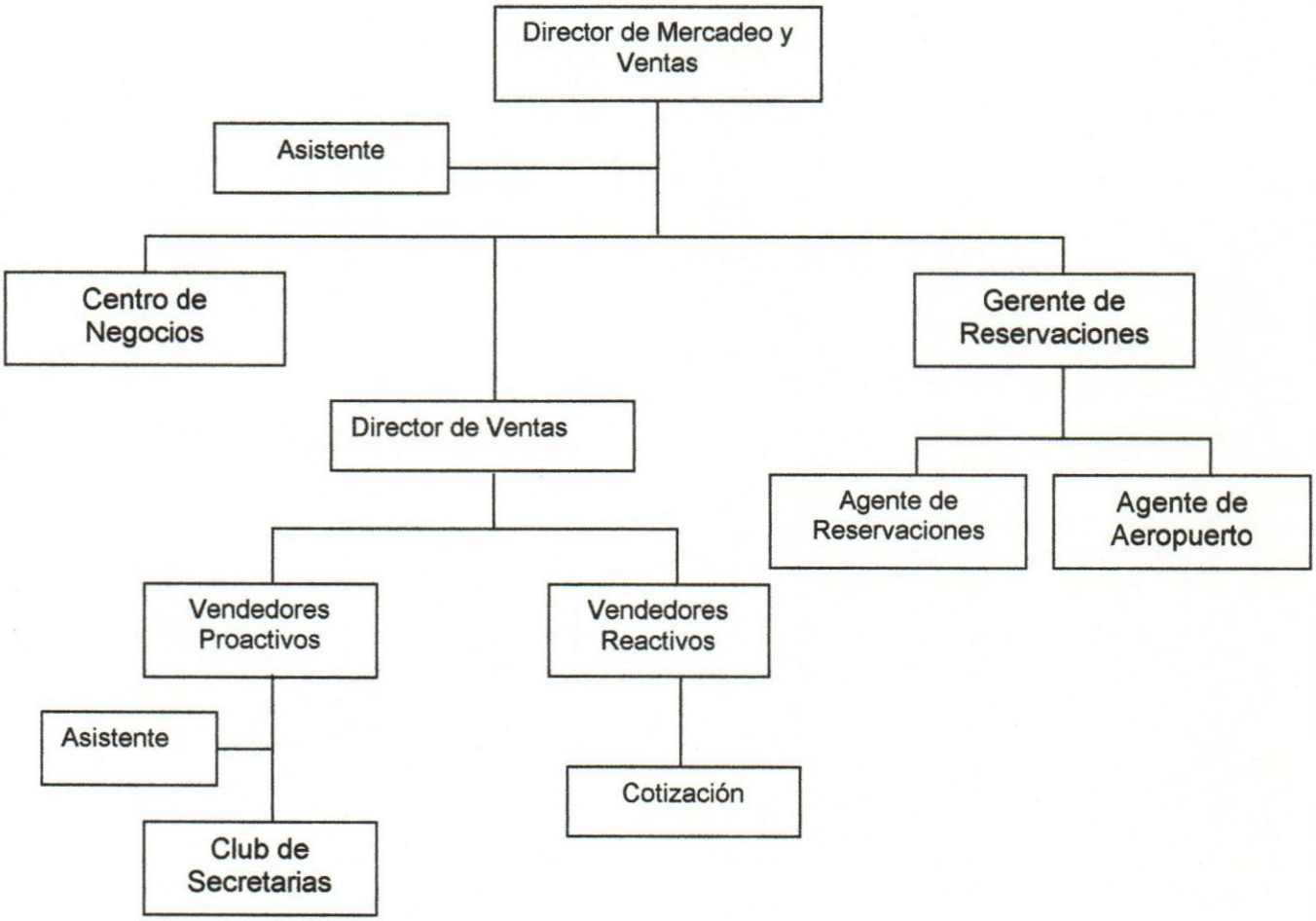
JW Marriott Caracas es una empresa hotelera filial de Marriott Corporation ubicada en la Avenida Mohedano con Avenida Venezuela y Tamanaco, El Rosal, Caracas-Venezuela. Este hotel cuenta con 266 habitaciones, una suite presidencial y dos suites vicepresidenciales. Asimismo, cuenta con 11 salones de reunión, un restaurante principal, lobby bar y La Casa del Café, un gimnasio, sauna y piscina.

El Departamento de Mercadeo y Ventas de JW Marriott Hotel Caracas se encuentra operando desde el mes de Febrero de 2002. Su principal objetivo es mercadear y vender el hotel a todas las compañías y personas que requieran de estos servicios.

El Departamento de Mercadeo y Ventas está conformado por 17 personas las cuales se encuentran enmarcadas dentro del siguiente organigrama:

JW MARRIOTT Hotel Caracas

Departamento de Mercadeo y Ventas



(Gráfico 1)

El Director de Mercadeo y Ventas manifestó su interés por el Clima Organizacional que se presenta dentro del Departamento, específicamente en cuanto a las siguientes dimensiones :

- Comunicación Organizacional.
- Liderazgo.
- Desarrollo.
- Trabajo en Equipo.
- Salud, Seguridad y Protección.
- Sentido de Identidad y Pertenencia.
- Premisas Básicas.
- Multiculturalismo.

1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO:

Establecer las causas primordiales que afectan el desarrollo laboral del equipo de trabajo del Departamento de Mercadeo y Ventas de JW Marriott Hotel Caracas. Por medio del diseño y ejecución de herramientas e instrumentos correctivos que permitan insertar cambios positivos en el desarrollo laboral de dicho Departamento, logrando optimizar los niveles de productividad de los empleados, alineando efectivamente la operación a los valores de JW Marriott Hoteles.

1.3. JUSTIFICACIÓN:

El Departamento de Mercadeo y Ventas de JW Marriott Hotel se encuentra operando desde el mes de Febrero de 2002 siendo su principal

objetivo mercadear y vender el hotel a todas las compañías y personas que requieran de estos servicios. Desde sus inicios, este Departamento ha adoptado una posición proactiva ante las demandas exigidas por el entorno, lo que le ha permitido una continuidad dentro del mercado hotelero venezolano, mercado que -por demás- es muy competitivo.

Debido a esta alta competencia que existe dentro del mercado, el Gerente del Departamento de Mercadeo y Ventas ve la necesidad de orientarse de manera estratégica. En este sentido, requiere los servicios de una asesoría externa que pueda aportar sus conocimientos, sus capacidades especiales, que dé su punto de vista imparcial para determinar cómo se halla el Clima Organizacional dentro del Departamento y que proponga opciones factibles para competir exitosamente dentro de un mercado en que se requiere una posición proactiva.

Por medio del desarrollo de este Proceso de Consultoría, se presenta una oportunidad tanto para el cliente como para el Consultor, proceso que cubre plenamente los intereses de ambas partes. Por el lado del cliente, la necesidad de contar con una asesoría externa que le permita generar los cambios deseados en la empresa, y por el lado del Consultor, cumplir con los objetivos académicos de la Cátedra de Consultoría Aplicada I y II del Postgrado de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello.

1.4. ALCANCES:

Debido a la necesidad planteada por el cliente en cuanto a una orientación hacia el rumbo que desea tomar el Departamento de Mercadeo y Ventas y el apoyo de una planificación estratégica, se determinó la importancia de realizar una evaluación del Clima Organizacional del Departamento que abarque la valoración de componentes clave tanto para el Departamento como para su entorno.

Esta evaluación busca de manera general obtener un conocimiento del Departamento que permita posteriormente trazar estrategias y planes de acción que puedan aportar mejoras en la competitividad de JW Marriott Hotel Caracas.

Los alcances dentro de este estudio se pueden resumir en los puntos siguientes:

1. Diagnosticar cómo se encuentra el Clima Organizacional dentro del Departamento de Mercadeo y Ventas.
2. Analizar y diseñar herramientas y estrategias correctivas.
3. Apoyar en la implementación de las estrategias recomendadas.
4. Hacer seguimiento de los objetivos planteados en esta propuesta.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.

2.1. LA CONSULTORÍA EN EL D.O.:

Stephen Robbins (1999) define el Desarrollo Organizacional como "un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentadas en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado". En la misma línea, Rafael Guízar (1998) afirma que "el D.O. es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y la salud de la organización a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento." (Tomado de R. Beckhard (1973).

Por su parte, French y Bell (1996) sostienen que "El D.O. es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización –con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos- utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción."

Al respecto, Porras y Robertson (1992) indican que "el D.O. es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en la ciencia de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo. Tomado de "Organization Development".

El Desarrollo Organizacional (D.O.) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Es así como el D.O. busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas y el clima de la organización, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción, etc. Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional.

En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el DO se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquélla que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente.

Específicamente el D.O. aborda problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y autoridad, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional, entre otros muchos aspectos.

Es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los

sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas.

Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

El Desarrollo Organizacional no es sólo relaciones humanas. Se trata además de obtener conocimientos que se generen dentro de la organización. Tampoco se trata de un liderazgo tolerante puesto que se busca una dirección o liderazgo "abierto" y que acepte el diálogo. Tampoco busca la unanimidad en el grupo para tomar decisiones. Un valor central del D.O. es el de "elección" frente a variadas alternativas, haciendo posible más opciones y por consiguiente mejores decisiones.

El "Manual de Formación de Consultoría" a cargo de los ingenieros Francisco Meza y Miguel Obregón (1997), define la Consultoría de Empresas como el "servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de situaciones o problemas relacionados con políticas, organización, clima, estilos de gestión, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones."

La consultoría es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas y manejo de situaciones determinadas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación en donde se ha producido un cambio que constituye una mejora.

La consultoría es un servicio independiente que se caracteriza por la imparcialidad del consultor, siendo éste un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. El consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin que ello implique dejar de ser independiente. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores o gerentes, ya que la consultoría es esencialmente un servicio consultivo. El papel del consultor es actuar como asesor, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo y orientación; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicha recomendación. No sólo se trata de dar el consejo

adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado. Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

2.1.1. Cómo mantener y mejorar su organización aplicando el D.O.:

Si el organismo posee la fuerza de voluntad para enfrentarse al reto, no queda paralizada y vence sus miedos; procederá a actuar y reaccionará generando cambios.

Los cambios que una organización se plantee, para que operen en un sentido positivo y viable que permita un adecuado desarrollo, deben satisfacer ciertas condiciones:

1. - El cambio debe gestarse en la cabeza de la organización; es decir, tiene que empezar en el sitio del poder y fluir hacia abajo en la forma tradicional que fluyen por lo común la autoridad y las responsabilidades.
2. - El cambio debe ser integral; lo que se traduce en que no pueden aislarse ciertos elementos del organismo, sino que ha de generalizarse en todos los ámbitos.
3. - El cambio debe ser compatible con los principios de la organización. De otra manera, se perderá una gran dosis de dinamismo en los esfuerzos para que se amolde a los principios sostenidos por la

organización anterior o para rectificar los valores clave que permitan el desarrollo de la misma.

Teniendo en cuenta los asuntos que se ven implicados en un cambio dentro de la organización, también es importante destacar los tres posibles aspectos de la vida de una organización en los que pueda ocurrir el cambio:

1) Cambios en el aspecto ideológico: es decir, en aquellas manifestaciones de la vida de la organización que son tradicionales o costumbres, en la mente de su personal, aunque no constituyan órdenes escritas.

2) Cambios en el aspecto de orden organizador: es decir, en la red de relaciones interpersonales de trabajo establecida en las funciones de quienes trabajan en ella.

3) Cambios en el aspecto de procedimiento: o sea, en las formas de hacer, proyectadas y prescritas del trabajo y de las operaciones relacionadas *con el* y *en el* seno de la organización.

2.2. LA INVESTIGACIÓN Y EL DIAGNÓSTICO:

Para Lawrence y Lorsch (1994) el diagnóstico "es la etapa de consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una persona, de un grupo o de una organización".

En la misma línea, French y Bell (1996) afirman que "el componente diagnóstico representa una recopilación continua 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".

Por su parte, R. Beckhard (1973) señala que "el desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis, por lo común, estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser "equipos" naturales, como la alta gerencia, el departamento de producción, o un grupo de investigación, o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio, o la fuerza laboral. La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos de interfase, el

manejo del conflicto, el establecimiento de metas y los métodos de planificación".

2.3. ACTIVIDADES DE DIAGNÓSTICO:

Con respecto a este punto French y Bell (1996) señalan que "las actividades de indagación o diagnóstico de hechos están diseñadas para cerciorarse del estado del sistema, del estado de un problema, de la "forma en que están las cosas". Los métodos disponibles varían desde instrumentos proyectivos como "crear un *collage* (un montaje sugestivo de fotografías, recortes, etc.) que represente para usted su sitio en la organización", hasta los métodos más tradicionales de recopilación de datos, como entrevistas, cuestionarios, encuestas y juntas".

2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL:

2.4.1. Origen y Definición:

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento en la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El concepto de Clima Organizacional surge en los años de 1930, cuando Lewin, Lippit y White (1939 cp., Stringer, 2002), intentaron estudiar el clima como "una realidad empírica" en un experimento, donde buscaban conocer los efectos en el comportamiento de tres estilos de atmósferas inducidas por el liderazgo.

Litwin y Stringer (1968), investigadores de la escuela de gerencia de negocios de la Universidad de Harvard, publicaron una monografía para explicar importantes aspectos de las conductas de las personas en las empresas en términos de la teoría de la motivación y el clima. Los estudios recientes, habían mostrado la importancia del ambiente y factores situacionales en la determinación de la motivación, ante lo cual introdujeron el concepto de Clima Organizacional para describir y resumir estos determinantes ambientales. Definiendo el Clima Organizacional como "una serie de propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en ese ambiente y el cual se asume influye en su motivación y comportamiento".

La concepción de Litwin y Stringer (1968) trae al tema las partes involucradas en el concepto de Clima Organizacional: la persona y la organización.

En la misma línea, Schneider y Gummarson (1994), señalan que el clima es el sentimiento en el aire que uno capta si camina alrededor de una empresa que resulta difícil de definir sin que esto no signifique que no es real. Agregan que es la atmósfera que el empleado percibe y que se ha creado en la organización por las prácticas, procedimientos y recompensas, percepciones que son desarrolladas en el día a día y que proveen una dirección y orientación acerca de dónde el empleado debe colocar sus energías y competencias.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, uno de los que ha demostrado mayor utilidad, como lo expresa Alexis Goncalves (2002) es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins (1999) que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

En el mismo orden de ideas, Gilmar Cabrera (1996) define el Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Según la National

Association for Mental Health, se relaciona, también, con el concepto de Salud Mental de los individuos, entendido como la capacidad de una persona para sentirse bien consigo misma, respecto a los demás, y ser capaz de enfrentar por sí misma las exigencias de la vida. Finalmente, George H. Liwin (1971) lo define como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

Por lo tanto, podemos establecer que el clima es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Es importante señalar que en toda organización existen factores extrínsecos e intrínsecos que influyen sobre el desempeño de sus miembros y que dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

2.4.2. Características del Clima Organizacional:

En el clima organizacional se resaltan las siguientes características:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, como la estructura social y organizacional, niveles de tecnología, procesos de decisión, identificación de necesidades de los miembros de la organización, entre otros.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, con motivación y entusiasmo o con desagrado o temor.

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, en cuanto a las actividades desempeñadas, actitudes de las personas y sentimientos que puedan generar en cuanto a la satisfacción de la labor que desempeña.

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

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

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

2.4.3. Factores que conforman el Clima 0rganizacional:

Como se señaló anteriormente, el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Asimismo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria,

participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

En síntesis, el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como éste se vea afectado o beneficiado.

Según Litwin y Stringer (1968) las escalas del Clima Organizacional se pueden agrupar de la siguiente manera:

1. **Estructura:** Se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

2. **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

3. **Recompensa:** Es la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

4. **Desafío:** Se refiere a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas contingencias o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.

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

6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

7. **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

9. **Identidad:** Es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

El comportamiento de un trabajador va a depender de las percepciones que tenga éste con respecto a estos factores. Estas percepciones dependen en gran parte de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tiene con la organización, esto lleva a determinados comportamientos de los trabajadores que afectan a la organización.

Para Alfredo Bernardi (1993), el Clima Organizacional se genera de arriba hacia abajo. Entonces, para favorecer un buen clima es necesario transmitir confianza. Un buen clima facilita el espíritu de equipo y el involucramiento.

Una de las piezas imprescindibles de toda organización es sus Recursos Humanos. Creer que el capital es lo más importante es un grave error, ya que el capital corre detrás de los buenos negocios y los buenos negocios no son más que buenas ideas. Las buenas ideas son generadas por personas. Por lo tanto, el involucramiento de individuos no es una labor complicada, ya que existen muchos individuos capaces de dedicarse con empeño y vocación a cualquier tarea. Mucho más difícil es involucrar a todo un equipo.

Las bases de un buen clima son comunicaciones y confianza, con coherencia y respeto por los valores. La base del involucramiento es, en cambio, un claro sistema de objetivos. Las personas, y mucho más un equipo, se involucran sobre la base de objetivos ambiciosos pero éstos, a su vez, deben ser creíbles y factibles.

2.4.4. Tipos de Clima Organizacional:

Rensis Likert (1961) llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- **Sistema I: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente

burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- **Sistema II: Paternal.** Las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. Se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación comparado con el Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero que conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica.

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

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

Dentro de estos cuatro tipos de sistemas organizacionales, podemos enmarcar al Departamento de Mercadeo y Ventas de JW Marriott Hotel en el Sistema IV, es decir el Participativo. En este Departamento los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados; las relaciones entre la dirección y el personal son excelentes; la comunicación no se hace sólo de forma ascendente o descendente, sino también de forma lateral; los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento; existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración.

Mantener un Clima Organizacional favorable dentro de cada organización es algo importante para ella y es un tema que viene ganando cada vez más la atención de los empresarios. Diagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo. Un clima positivo favorece una mayor motivación y por tanto un mejor desempeño laboral.

2.5. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

2.5.1. Definición de Comunicación:

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) señalan que la palabra comunicación deriva del latín *communis,* que significa *común,* de aquí se deriva que el comunicador desee establecer una comunidad de información con otro receptor.

La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor, siendo éstos los elementos clave dentro del proceso.

Toda organización es un sistema que contiene una jerarquía de subsistemas en interacción; dentro de ella existen fuerzas sociales que le

dan coherencia y permanencia como sistema. Por ello, las organizaciones humanas han empezado a darse cuenta del valor de la comunicación y de la información como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, abierto, en donde las estructuras mentales cerradas, aisladas, impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas y las relaciones armónicas.

Katz y Kahn (1977) declaran que la comunicación -el intercambio de información y la transmisión de significado - es la esencia misma de un sistema y organización social.

La buena comunicación es el hilo en común que une a todas las personas, planes, estrategias y compromiso -en otras palabras, la estructura organizacional completa. En tiempos de cambio rápido, las organizaciones necesitan una rápida adaptación al cambio. El logro de esto requiere altos niveles de administración y confianza y cooperación del empleado: la comunicación efectiva puede ayudar a promover la confianza y la cooperación.

Carlos Fernández Collado (1997) se refiere al proceso de comunicación organizacional como "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los

miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

En la misma línea, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) definen el proceso de comunicación como la transmisión y comprensión de información, utilizando símbolos verbales y no verbales.

Para Richard Hall (1996), el proceso de comunicación en las organizaciones es complejo -complejo por el hecho de que nosotros, como individuos, tenemos idiosincrasias, prejuicios y habilidades, y complejo por las características organizacionales como jerarquía o especialización. No obstante, las comunicaciones dentro de las organizaciones son elementos centrales para los demás procesos de poder, liderazgo y toma de decisiones. Las comunicaciones se modelan por la estructura organizacional y continúan remodelando la estructura.

Se puede pensar que el hecho de manejar el mismo código garantiza una comunicación exitosa; esto no es suficiente, ya que hay muchos ingredientes que de una o otra manera contribuyen a acercar las personas y a estrechar vínculos, tales como: vivir experiencias comunes, compartir

significados, participar de la vida institucional, ser uno pero a la vez equipo, etc.

El proceso de comunicación es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales. Es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de toda organización. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

2.5.2. Funciones del Proceso de Comunicación Organizacional:

Annie Bartoli (1992) señala que el proceso de comunicación dentro de una organización se estudia y se analiza en tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento.

1) En la función de *producción*, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

2) En la función *innovadora* se presentan dos tipos de innovaciones: *de* la organización y *en* la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. En la innovación la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados. La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

3) La función de *mantenimiento* está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

María Isabel León Carreño (1998) afirma que las organizaciones de éxito son aquéllas que le dan verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas en procura de integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución"; por esto los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten tenidos en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.

La comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, desarrollo y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema con objetivos determinados. Es un proceso de creación por la continua

creación de mensajes; de intercambio por la recepción y envío de mensajes; de desarrollo, porque el intercambio se da según objetivos predeterminados y de almacenamiento, porque se busca la conservación de las ideas y conocimientos.

La comunicación se da estableciéndose las denominadas redes de comunicación y es importante porque la forma como la organización percibe el trabajo es un asunto que trasciende en las mismas y cuya importancia se ubica también en el plano social.

La creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se fortalezca la facultad, tiene que ser compromiso y responsabilidad de todos los integrantes dentro de la organización.

2.6. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL:

2.6.1. Concepto de Liderazgo:

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), definen el liderazgo como un intento de usar la influencia para motivar a los individuos a que logren alguna meta.

En la misma línea, Richard Hall (1996) afirma que el liderazgo es una forma especial de poder que involucra la habilidad, con base en las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos. Se distingue el liderazgo del concepto de poder en que entraña influencia, es decir, cambio de preferencias, mientras que el poder implica sólo que las preferencias de los subordinados quedan pendientes.

Por su parte, Idalberto Chiavenato (1993) destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Stephen Robbins (1999) define el liderazgo como la capacidad de influir en el grupo para que logre las metas.

Por lo tanto, podemos señalar que hay un sinnúmero de definiciones de liderazgo, en las que hay un denominador común: influir en la conducta de los demás, persona o grupo de personas.

El liderazgo es un proceso de influencia cuyos componentes son quien la ejerce (el líder) y quienes son sujetos de ella (los seguidores). El que se lleve a cabo la influencia quiere decir que se produce algún cambio en los seguidores (en su motivación, competencias, etc.) como consecuencia de algún acto realizado por el líder.

La influencia entre seguidores y líder puede llegar a ser mutua; cualquier miembro de un grupo y organización puede ejercer alguna "cantidad" (algún comportamiento) de influencia o liderazgo que afecte tanto a su líder como al grupo y organización en que se encuentran. En todo caso, los líderes serán las personas que más influyen en un contexto dado, quienes más y mejor influyen en un grupo, en una organización en beneficio de unos objetivos colectivos. Y ello con la aceptación y compromiso de sus seguidores.

Entonces, es evidente la importancia de los líderes para el bienestar y la efectividad de los esfuerzos acometidos por grupos de individuos, quienes por sí solos no podrían lograr los propósitos que pretenden.

El líder es resultado de las necesidades de un grupo. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo, porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Como el liderazgo involucra a otras personas, a los empleados o seguidores, los miembros del grupo -dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder- ayudan a definir su posición y permiten que transcurra el proceso del liderazgo. Porque si no hubiera a quién mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

Hay siete cualidades básicas que debe tener todo líder: capacidad técnica; inteligencia social o habilidad para motivar; entender y conducir a la gente; experiencias en la dirección de personas hacia objetivos o proyectos, caminos ya recorridos; saber en qué momento actuar, cuándo no hacer nada, y cuándo hacerlo todo, o cuándo sólo una parte, lo que implica también la habilidad para decidir cuál es la persona correcta en quién apoyarse; capacidad de juicio, y finalmente carácter.

Es importante señalar que el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Esto no quiere decir que los miembros del grupo carezcan de poder. Ellos pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

2.6.2. Importancia del Liderazgo:

El liderazgo es importante porque:

1. Es la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.6.3. Estilos de Liderazgo:

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que

asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás.

Por su parte, en la década de los 70, Evans y House identificaron cuatro estilos de liderazgo:

- **Liderazgo directivo:** Orienta a los empleados sobre qué debería hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.

- **Liderazgo de apoyo:** Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratando a los trabajadores como iguales.
- **Liderazgo participativo:** Consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones.

- **Liderazgo centrado en el logro:** Estimula al personal a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes, realzando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

En la misma línea, Richard Hall (1996) señala dos estilos o enfoques contrastantes del papel del liderazgo. Estos son los enfoques autoritario

(tarea) y de apoyo (socioemocional). El líder apoyador se caracteriza por estar orientado al empleado, tener un comportamiento democrático, utilizar la supervisión general, y tener consideración de sus subordinados. En cambio, el líder autoritario es más probable que descanse sobre el poder de su puesto y esté más centrado hacia las sanciones.

2.6.4. Componentes del Liderazgo:

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) identificaron una serie de características que presentan los líderes eficientes:

1) **Habilidades:** Los líderes eficientes comparten ciertas habilidades y destrezas que los capacitan para hacer su trabajo. Algunas de las habilidades más importantes asociadas con la efectividad del liderazgo incluyen la habilidad de llevarse bien con la gente, la capacidad de persuadir, el sentido común y la diplomacia, la habilidad de supervisión, entre otras.

Mucho del estilo de un líder dentro de la organización, depende de cómo maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales.

En cuanto a la habilidad *técnica* nos referimos a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.

Otro elemento es su habilidad *humana* a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos.

Con respecto a la habilidad *conceptual* es aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender dónde engrana su influencia personal dentro de la organización.

2) **Rasgos de la personalidad:** El liderazgo efectivo está relacionado con rasgos tales como estar alerta, el nivel de energía, la tolerancia al estrés, la motivación, la ambición, la tenacidad, la iniciativa, la madurez emocional, la originalidad, la integridad personal, la autoconfianza, entre otros. Este es el llamado "enfoque de los rasgos".

Al respecto, Richard Hall (1996) señala que el "enfoque de los rasgos" no llegó muy lejos por una razón básica que fue que no pudieron identificar las características "comunes" del liderazgo. Los líderes no poseen ninguna serie de cualidades particulares que no tengan o puedan tener sus seguidores.

3) **Motivación:** Los líderes eficientes trabajan dentro del sistema para lograr resultados deseables. Esta orientación particular para utilizar el poder con propósitos constructivos, ha sido bien establecida como una de las

motivaciones de los líderes. Otra motivación es una necesidad de conseguir los logros, particularmente según se refleje en el campo de sus intereses. Los líderes eficientes están más motivados por lograr completar una tarea que interactuar con otras personas, por lo tanto, tienen una necesidad débil de afiliación.

El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud.

El verdadero líder es quien comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral. Debiendo predicar con el ejemplo. Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

2.6.5. Liderazgo Carismático:

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) definen la palabra *carisma* como la capacidad de influir en la gente, que no puede ser claramente explicada por medios lógicos. La palabra *carisma* viene de una palabra griega que significa *don.*

Entonces, el liderazgo carismático es la capacidad de influir en los seguidores a base de un don sobrenatural y poderes de atracción. Los seguidores disfrutan estar con un líder carismático, porque se sienten inspirados, cumplidos e importantes.

El carisma se desarrolla durante un período de tiempo. El líder construye su perfil carismático por medio de evaluar, adaptar y formular metas y acciones, articular una visión y conformar y reforzar el compromiso. El carisma del líder es muy personal, y por ende intransferible.

El liderazgo carismático hace hincapié en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del autosacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación.

Max Weber sugería que algunos líderes tienen un don de cualidades excepcionales -un carisma- que les permite motivar a los seguidores a que logren desempeños sobresalientes.

Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal.

A través de sus acciones, los líderes carismáticos modelan los valores, rasgos, creencias y conductas deseadas que son necesarios para hacer realidad su visión.

El líder carismático influye en tres aspectos del concepto que el seguidor tiene de sí mismo:

1. Acrecienta la motivación del seguidor para el logro y para la consecución de objetivos.

2. Aumenta la medida en que los seguidores se identifican con los valores del líder, con sus objetivos y aspiraciones y con los intereses colectivos de todos los empleados.

3. La autoestima y autoeficacia del seguidor se ven realzadas por la conducta del líder carismático.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) identifican dos tipos de líderes carismáticos: los líderes carismáticos visionarios y los líderes carismáticos basados en crisis.

El líder carismático visionario se centra en el largo plazo, vincula las necesidades y metas de los seguidores a las metas y posibilidades organizacionales o del cargo, con aquéllas de la organización.

Por su parte, el líder carismático basado en crisis se centra en el corto plazo, tiene impacto cuando el sistema debe manejar una situación para la cual no resultan adecuados el conocimiento, recursos y procedimientos existentes, comunica claramente qué acciones necesitan realizarse y cuáles van a ser sus consecuencias. En muchas ocasiones está libre de restricciones y se le permite usar cualquier recurso que estime necesario para salir de la crisis, tiene mayor libertad para alentar a los seguidores a que busquen formas de corregir la crisis.

Stephen Robbins (1999) señala que el análisis más amplio acerca de las características clave de los líderes carismáticos ha sido el realizado por Conger y Kanungo (1988) de la Universidad McGill:

1. Confianza en sí mismo: Tienen una seguridad completa en su juicio y capacidad.

2. Una visión: Una meta idealizada que propone un futuro mejor que el *status quo*.
3. Capacidad para articular la visión: para poner en claro y establecer la visión en términos que sean inteligibles para los demás.

4. Fuertes convicciones acerca de la visión: comprometido y dispuesto a asumir un riesgo personal alto, incurrir en altos costos y comprometerse en el autosacrificio para lograr su visión.

5. Comportamiento que está fuera de lo ordinario: es decir, percibido como nuevo, no convencional y en contra de las normas.

6. Percibido como agente de cambio, en lugar de cuidadores del *status quo*.

7. Sensible al ambiente: capaz de realizar evaluaciones realistas de las restricciones del ambiente y de los recursos necesarios para producir el cambio.

(Fuente: basado en Conger J. A. y Kanungo, R.N. : " Charismatic Leadershirp", San Francisco Jossey-Bass, 1988, p. 91).

2.6.6. Liderazgo Transaccional:

Para Stephen Robbins (1999) los líderes transaccionales son los individuos que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y los requerimientos de la tarea.

Por su parte, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) afirman que en el liderazgo transaccional, el líder identifica lo que los seguidores quieren o prefieren, y los ayuda a lograr un nivel de desempeño que dé como resultado las recompensas que los satisfagan.

El liderazgo transaccional centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados. Se considera a los líderes desarrollando conductas que mantienen una interacción de calidad entre ellos mismos y sus seguidores.

Las tres características subyacentes al liderazgo transaccional son:

1. Los líderes se sirven de compensaciones eventuales para motivar a sus empleados.

2. Los líderes aplican medidas correctoras sólo en el caso de que sus subordinados no cumplan los objetivos de rendimiento establecidos.

3. El tercer y último conjunto de conductas del líder implica que él mismo se constituya en modelo de roles.

Algo importante de acotar es que la legitimidad del líder se encuentra directamente relacionada con el factor credibilidad, debiendo existir coherencia entre lo que se pregona y cómo se actúa, manteniendo valores claros y bien definidos.

El líder debe estar capacitado para establecer objetivos concretos y entendibles derivados del consenso, con la suficiente autonomía de criterios y seguridad para tomar decisiones ejecutivas; ya que así como el líder delega autoridad entre los miembros individuales de un equipo, el colectivo ha delegado poder y autoridad en éste para que cuando lo exijan las circunstancia actúe de acuerdo a su juicio.

El líder es un facilitador, ayuda a resolver problemas conociendo y encaminando las habilidades personales, para convertir a un grupo humano, en un equipo de excelencia que utiliza las energías individuales para crear una sinergia global, en la búsqueda de la excelencia, la calidad, la productividad y la competitividad.

El líder sabe integrar y orientar; conoce las fortalezas y minimiza las debilidades; identifica amenazas y aprovecha las oportunidades, establece objetivos, misión y visión a largo plazo. No es un simple supervisor, administrador o controlador. Es un estratega capacitado para ver; tanto el bosque, como a los árboles y hace comprender a cada árbol que forma parte de un bosque, convirtiendo la energía individual en fortaleza colectiva.

Un líder es un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

2.6.7. Liderazgo Participativo:

Tomar decisiones es una de las más importantes funciones realizadas por un líder, de hecho la labor gerencial gira en torno a tomar decisiones e implementarlas.

El liderazgo participativo demanda de parte del líder el esfuerzo y la energía en términos de conducta y poder, para propiciar y facilitar la participación de otros en el proceso de la toma de decisión.

Dentro del proceso de toma de decisión existen cuatro procedimientos básicos:

1) **Decisiones Autocráticas**: el gerente toma las decisiones de manera independiente , no existe participación de otras personas en el proceso de toma de decisión.

2) **Consulta**: el gerente consulta a otros opiniones o ideas, y luego toma la decisión de manera independiente considerando lo expuesto por los otros.

3) **Decisión Conjunta**: el gerente se reúne con todos para explorar la mejor opción en la toma de decisión, partiendo del consenso del grupo. El gerente es otro participante más en la toma de decisión.

4) **Delegación**: el gerente asigna a un individuo o grupo la autoridad y la responsabilidad en la toma de decisión. Por lo general se especifican los límites dentro de los cuales la decisión debe ser tomada.

Cada uno de estos tipos de procedimientos para la toma de decisión pueden ser esquematizados en términos de la no influencia y la alta influencia que otros pueden tener en la toma de decisión.

El liderazgo participativo proporciona beneficios interesantes en términos organizacionales:

a) Permite incrementar la calidad de la decisión, cuando participan personas que manejan información confiable y poseen experiencia en el área.

b) La oportunidad que se le da a otros a participar incrementa el compromiso que los mismos puedan tener alrededor de la decisión tomada, y al mismo tiempo facilita la aceptación una vez se realice la implementación de la decisión.

c) Permite desarrollar las habilidades en la toma de decisión al hacerles partícipe del análisis de situaciones.

d) Facilita el trabajo en equipo y el manejo de conflicto, ya que se consideran diferentes puntos de vista en la toma de decisión.

En términos de la participación a nivel lateral dentro de la organización, se pueden obtener beneficios en la coordinación y cooperación.

2.7. TRABAJO EN EQUIPO:

2.7.1. Definición de Equipo de Trabajo:

Para Stephen Robbins (1999), un equipo de trabajo es un conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales tienen como resultado un desempeño que es mayor que la suma de las contribuciones individuales. En la misma línea, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) definen a los equipos como una clase especial de grupo de tarea, consistente en que dos o más individuos son responsables por los logros de una meta u objetivo.

En "La Gestión de Equipos Eficaces", Editorial Macchi, Buenos Aires, 1998 definen al equipo como un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados.

Entonces, el equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

2.7.2. Diferencias entre Grupo y Equipo:

Stephen Robbins (1999) afirma que los grupos y los equipos no son la misma cosa. Algunas diferencias entre grupo y equipo se mencionan en el siguiente cuadro:

GRUPO	EQUIPO
La comunicación no tiene que tener necesariamente una direccionalidad.	La direccionalidad en la comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.
La comunicación no necesariamente se orienta a establecer un diálogo en búsqueda del consenso.	Salvo en casos muy puntuales la comunicación está orientada a diálogos en búsqueda del consenso.
Su constitución no se orienta al logro de resultados mensurables	Se constituye para el logro de resultados mensurables.
La sensación de pertenencia (con referencia a sí mismos y a otros grupos) puede ser muy baja o alta.	De ser posible se estimula la sensación de pertenencia. Favorece la integración y la orientación a resultados.
La pertinencia en relación con la tarea puede ser baja. El estilo de intervención del coordinador puede favorecer su desarrollo o no.	La pertinencia en relación con la tarea tiene que ser elevada. El equipo se constituye y tiene su sentido por y en la tarea.
La especialización individual no es un factor determinante para la tarea del grupo. En casos, la heterogeneidad de los integrantes se	La especialización individual y la co – especialización en equipos es un factor clave para realizar la tarea y elevar la productividad

estimula.	del equipo.
En algunos casos tienen un coordinador.	Sólo en la gestión de equipos autodirigidos, tienen alguien que los conduce o dirige.
Salvo la función del coordinador, en los integrantes, generalmente, no hay funciones definidas diferenciadas.	Aunque sean interdisciplinarios, una clara definición de funciones, es característico de la operación de los equipos.
Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas en forma explícita ocasionalmente.	Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas explícitamente para realizar la tarea y lograr resultados.
Los roles varían en los integrantes en el devenir grupal. En ciertos grupos se favorece la rotación de roles.	Hay un estímulo al rol de liderazgo. Fomento del desarrollo de líderes en los equipos.
El protagonismo es un resultado de un complejo proceso de asunción y adjudicación de roles.	El protagonismo es resultado de la producción del equipo. El equipo busca asimismo el protagonismo del equipo.
La competencia se advierte en muchas oportunidades como perjudicial para la operatoria del grupo.	La competencia es fomentada en el desarrollo del potencial del equipo.
Existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el grupo.	Sólo en algunos casos existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el equipo.

Las personas sólo se consideran un grupo para fines administrativos, en tanto que en los equipos, las personas reconocen su interdependencia para alcanzar las metas que previamente han establecido. Ellas asumen una responsabilidad como individuos y como parte del colectivo que integran.

Es fundamental establecer que en todo proceso y acto de toma de decisiones mediante el consenso los integrantes del equipo sienten:

- Que sus opiniones son tenidas en cuenta.

- Que son protagonistas de su propia tarea.

- Que pueden participar más abiertamente en los canales de comunicación.

- Que hay un mayor compromiso para cumplir con lo decidido. Una motivación para la gestión.
- Que de la diversidad de opiniones se puede aprender. Aprender la riqueza de la diversidad, aprender las dificultades de aceptar las opiniones de otros, aprender a defender las opiniones propias.

- Que hay una mayor identificación con los propósitos organizacionales.

- Que el consenso asegura que todos ganan. Al no haber votación no hay ganadores ni perdedores.

- Que la sensación de pertenencia está fortalecida.

2.7.3. Componentes del Trabajo en Equipo:

1. Orientación de equipo: Consiste en la actitud que los miembros del equipo tienen hacia ellos mismos, sus compañeros y la tarea. Refleja la medida en que la persona comparte la visión, la misión, los valores, las metas y las normas del equipo. Indica también la importancia que la pertenencia a ese grupo tiene para sus miembros.

2. Liderazgo de equipo: Consiste en proveer dirección, estructura y apoyo a los otros miembros. El liderazgo es ejercido por todos los integrantes del equipo dependiendo de sus competencias técnicas y humanas, y también de la naturaleza de la tarea. No se refiere a la autoridad formal sobre otros.

3. Comunicación: Consiste en el intercambio de información entre dos o más miembros. Frecuentemente, el propósito de la comunicación es clarificar información o participar su recepción.

4. Monitoreo: Consiste en observar las actividades y el desempeño de los otros miembros del equipo. Implica que los miembros son individualmente competentes y pueden proveer feedback y conductas de respaldo.

5. Retroalimentación: Consiste en dar, solicitar y recibir información dentro del equipo. Dar retroalimentación se refiere a proveer información sobre el desempeño de los otros miembros. Solicitarlo, se refiere a buscar ayuda y

orientación respecto al propio desempeño. Recibirlo, se refiere a aceptar abiertamente información positiva y negativa sobre el propio desempeño.

6. Conducta de respaldo: Consiste en ayudar a otros miembros en el desempeño de sus actividades dentro del equipo. Implica que los miembros conocen suficientemente las tareas de sus compañeros y que todos son capaces de proporcionar y solicitar ayuda cuando es necesario.

7. Coordinación: Consiste en que los miembros del equipo ejecutan sus funciones a tiempo y de manera integrada. Implica que el desempeño de unos miembros influye el desempeño de otros. Puede, además, incluir el intercambio de información dirigida explícitamente a influir el desempeño de los compañeros.

Los líderes de equipo están enfocados en el desarrollo continuo de las capacidades de su equipo; tanto así que muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del grupo son gerenciadas por el grupo mismo. Como el grupo asimila más de estas responsabilidades de "supervisión", el líder del equipo está en una posición para trabajar en la expansión de su propio rol.

Este rol expandido incluye actividades tales como: llegar a ser un modelo de rol para otros (vivo ejemplo), tener una conciencia amplia de

negocio (analizador de negocio), despejar interferencias y remover barreras (rompebarreras), facilitar reuniones efectivas e interacciones de equipo (facilitador), mantener al equipo enfocado en negociación con clientes (defensor del cliente), y crear una visión inspiradas del futuro que motive a la gente a la excelencia (líder).

En la ruta hacia el alto desempeño, los miembros de equipo también comienzan a aprender a usar las herramientas del negocio y a desarrollar habilidades en la solución de problemas, compartir información y toma de decisiones, tanto que los líderes pueden gradualmente incrementar su involucramiento en ayudar a desarrollar el negocio.

Para que el trabajo en equipo funcione debe haber, ante todo, una intercomunicación de todos los miembros del grupo, objetividad del grupo con respecto a su funcionamiento y responsabilidad de los miembros ante el trabajo a realizar. Las organizaciones deben hacer grandes esfuerzos por eliminar las barreras y fomentar la comunicación en todos los niveles, a fin de lograr la coordinación de las acciones, entre los trabajadores de una misma área o función; así como coordinar las acciones entre áreas o departamentos que de una manera natural se correlacionen.

El trabajo en equipo es unión, colaboración, apoyo, entendimiento y armonía en las acciones enfocadas a un objetivo común. Es una filosofía en

acción y continuo movimiento, es producto de acciones planeadas y practicadas una y otra vez hasta convertirse en una forma normal de desempeño.

2.7.4. Características del Trabajo en Equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.

- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.

- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.

- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

2.7.5. Condiciones que deben reunir los miembros de un Equipo:

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo.

Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

- Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.

- Ser leales consigo mismo y con los demás.

- Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.

- Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.

- Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.

- Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Los miembros del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del

equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

2.8. SENTIDO DE IDENTIDAD Y PERTENENCIA:

2.8.1. Sentido de Identidad:

En un mundo tan competido como el actual, resulta sumamente importante que las empresas se preocupen de la percepción que los diferentes públicos tienen sobre sus organizaciones. Los públicos se encuentran constituidos por todos aquellos individuos o instituciones que tienen algún contacto con la organización en cualquier momento específico de su desarrollo. Bien sean los públicos internos (empleados, directivos o accionistas), los públicos externos (el consumidor real o potencial, los competidores y las demás organizaciones que operan en el entorno) o bien sean los públicos mixtos (proveedores y distribuidores,), es importante que todos posean una imagen adecuada de la organización.

Para Stringer, (2002) el Sentido de Identidad y Pertenencia es el sentimiento de orgullo de pertenecer a la organización y el grado de compromiso con los objetivos de la empresa.

Cada persona tiene rasgos físicos, cualidades personales, manifestaciones peculiares en su forma de ser y relacionarse con los demás. Posee recuerdos, experiencias, motivaciones, intereses y expectativas como parte de su constelación personal que caracteriza el modus propio con que aparece a los ojos de los demás y se reconoce a sí mismo.

Todos estos elementos sirven para que cada persona se reconozca y sea reconocida en su individualidad, lo que contribuye a fijar las diferencias entre "yo" y el "otro".

A rasgos muy generales se menciona entonces la identidad como una condición y proceso, a través, y en cuyo curso, se logra establecer los límites y peculiaridades que distinguen e individualizan a las personas; doblemente vinculada a la herencia natural y la experiencia vivencial de cada individuo, única e irrepetible por su singularidad, y a la herencia histórica y social de la cual todos somos portadores.

Para Ana Tania Vargas Alfaro (2001), la identidad, más allá de los elementos perceptibles, no es sólo una cualidad implícita en la condición unitaria del individuo; sino que se perfila y enriquece en el acontecer de la vida social; en el contacto multinacional con las instituciones, que comienza con la familia, y luego se amplifica a otras diversas estructuras sociales.

De esta manera, todas las estructuras sociales que componen el tejido de la sociedad, gracias a la huella heredada de una generación a otra y al continuo accionar de las personas que en ellas construyen, reproducen y perpetúan el conjunto de peculiaridades que los caracteriza, logran desarrollar sus propias identidades colectivas, cuyos mecanismos funcionales y principios rectores regulan la relación interna grupal y la mediación con las estructuras externas.

Así se constituye la identidad cultural, como síntesis de la construcción de múltiples significados distintivos, fruto de la complejas interacciones sociales que desarrolla internamente cada grupo y en sus relaciones con otros, mediante las cuales sus miembros se unifican y a la vez, se diferencian de los demás.

La identidad cultural, además de proporcionar elementos concretos de referencia y comparación, resume el universo simbólico que caracteriza a la colectividad, porque establece patrones singulares de interpretación de la realidad, códigos de vida y pensamiento que permean las diversas formas de manifestarse, valorar y sentir.

Sin embargo, no basta con ser partícipe de un realidad colectiva común, ni siquiera es suficiente que poseamos rasgos étnicos comunes o compartamos la misma herencia sociocultural para presuponer la conciencia

personal como representante de una identidad determinada. Se requiere del Sentido de Pertenencia.

2.8.2. Sentido de Pertenencia:

Es la forma de adscripción al universo simbólico de una colectividad; es una expresión del grado de significación y sentido que los códigos imperantes, los valores, juicios, tareas compartidas y actividades por emprender alcanzan, realmente, para cada sujeto. El Sentido de Pertenencia, con toda la carga afectiva y cognitiva que conlleva, es el elemento que fija y moviliza la actividad grupal, y lo que es más importante, constituye un generador de valencias y cohesión intragrupal.

En la búsqueda de vías más amplias de participación sociocultural relevante, son imprescindibles los conocimientos acerca de la identidad cultural y el sentido de pertenencia, como elementos básicos para el desarrollo del protagonismo.

Cuando una serie de particularidades comunes a un colectivo, sirven para distinguirlos de los demás, creando premisas para el autorreconocimiento como parte integrante del mismo, los vínculos de interacción grupal entre los miembros se hacen más sólidos y coherentes, tanto dentro como fuera del contexto de referencia.

Se establece pues, una identidad colectiva que traza y norma los mecanismos internos para la acción, conservación y desarrollo grupal, así como para mediar las relaciones con otros grupos.

Cada integrante entonces, se concientiza como sujeto de estos códigos intragrupales y se siente portador y representante del universo simbólico que recrean como grupo.

Esta peculiaridad relativa a la forma de adhesión a los rasgos distintivos de la identidad cultural, es el llamado Sentido de Pertenencia, que implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante el universo significativo que singulariza una determinada colectividad, en cuyo seno, el sujeto participa activamente.

Los vínculos de pertenencia pueden ser múltiples respecto a una misma persona, de acuerdo a la diversidad de roles e interacciones en que participe a la largo de su vida. Así pues, la familia, las organizaciones sociales, la comunidad, pueden constituir simultáneamente medios a las que un mismo sujeto se sienta pertenecer.

El grado de compromiso individual y colectivo, así como los vínculos afectivos que se consolidan mediante el Sentido de Pertenencia son tales,

que aún en los casos en que cesa la relación activa con el medio que lo origina, puede mantenerse la identificación con sus valores representativos, mientras éstos no entren en conflicto con los valores más arraigados de la identidad personal. La duración de este lazo emotivo es, por tanto, indeterminada, y sólo se extingue en la medida en que se transformen y construyan significados que enajenen la identificación del sujeto con los mismos.

No obstante, la fuerza del Sentido de Pertenencia en muchas ocasiones pervive, como una latencia emotiva, relacionada con aquellos rasgos distintivos de la identidad colectiva que todavía mantienen su sentido para el sujeto.

Por tanto, el Sentido de Pertenencia es un elemento primario de arraigo e identificación personal y colectiva. Es expresión concreta de adhesión a rasgos específicos y característicos de la cultura que sintetizan perfiles particularmente sentidos de identidad cultural; por lo que resulta importante en las estrategias promovidas para el desarrollo protagónico.

2.8.3. Identidad Organizacional y Lealtad al Grupo:

La identidad organizacional debe estar presente en todo lo que la organización hace y dice; debe estar presente en sus estrategias, en sus

políticas, en sus tradiciones en sus ritos y en general en todos los procesos de institucionalización.

En la organización formal, donde las personas no sólo están trabajando en la presencia de otros sino que comparten con otros una tarea común, se hace importante la identificación individual con los objetivos del grupo. Los estudios realizados por Berkowitz y Levy, 1956; Berkowitz, Levy y Harvey, 1957 y Zander y Wolfe, (1964 cp. Litwin y Stringer, 1968), habían estudiado los efectos de diferentes patrones de feedback sobre el rendimiento individual, la orientación interpersonal (sentimientos de confianza, apertura) la satisfacción y la cohesión grupal.

Encontraron que enfatizar la lealtad al grupo y los objetivos del grupo, dando feedback respecto a cómo el grupo ha realizado las tareas, incrementa la identidad del grupo, mejora el rendimiento, disminuye la preocupación por las recompensas personales, genera mayor confianza mutua y las relaciones interpersonales se hacen más abiertas. Por otra parte, dar feedback sólo a nivel individual, generó menor confianza, menos deseos de lograr un alto rendimiento y una mayor distancia en las interacciones interpersonales. Cuando se dieron ambos tipos de feedback, hubo un mayor incremento del rendimiento personal y sensibilidad interpersonal.

El único motivo directamente afectado por esta dimensión es la afiliación. Individuos con alta afiliación responderán al ambiente que enfaticen la cohesividad y lealtad grupal. Esta identidad con las normas y objetivos del grupo afecta indirectamente la necesidad de logro, cuando la persona con esta necesidad percibe que alcanzar los objetivos depende de la acción grupal.

La mayoría de los climas que enfatizan la lealtad grupal tienden también a enfatizar la cordialidad y apoyo mutuo y los motivados por el poder se pueden sentir frustrados por esta orientación a la identificación grupal, dado que la dominancia personal, estatus y poder personal estarían subordinados al objetivo del grupo.

En el planteamiento del clima que hace Stringer (2002), el sentido de identidad y pertenencia es definido como el sentimiento de orgullo de pertenecer a la empresa y el grado de compromiso con sus objetivos. Fuertes sentimientos de compromiso son asociados a altos niveles de lealtad y bajos niveles significa que el empleado se siente apático hacia la organización y sus objetivos.

Señala que el sentimiento de orgullo y dedicación es frecuentemente el resultado de su sentimiento de pertenencia, de ser bien valorado,

recompensado, retado y de ser receptor de confianza, considerando a esta dimensión como una función de las restantes.

Toda organización que genere amor, que proyecte identidad, pertenencia, sentido de compromiso con cada persona y con el colectivo social, está impulsando procesos de felicidad. La organización que, implícita o explícitamente, identifique felicidad con dinero conquistado individualmente, está, de hecho, confrontando la felicidad individual con la colectiva. La calidad de vida no es sólo un asunto de satisfacciones materiales. La felicidad es la opción de la participación ciudadana. La sociedad que se va construyendo desde la base, con participación de todos nosotros, es la que tiene mayor posibilidad de impulsar procesos de felicidad, colectivos y personales. Y esa sociedad de participación no se puede concebir sin un elemento esencial: la participación en la economía, la economía con gestión democrática, la economía asociativa.

Para ser eficaz, toda organización necesita un sentido de finalidad claro, que todos sus integrantes deben conocer; éstos necesitan a la vez experimentar una fuerte sensación de pertenencia.

Finalidad y pertenencia son las dos objetivos fundamentales de la identidad. Cada organización es única, y la identidad debe surgir de sus propias raíces, de su personalidad, de sus puntos fuertes y débiles.

Considerando al grupo social como una red de interacciones, decimos que una organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preserva la autonomía del sistema y asegura la continuidad del grupo. La fuente de la cohesión interna que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otras es la identidad.

Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección.

La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones.

Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquéllo que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura, se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

Así, la identidad tiene múltiples manifestaciones: está en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en sus paredes y en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso.

Tal variedad de manifestaciones significa que lo que hay que considerar para distinguir la identidad de una organización es, en realidad, la organización misma en todas sus manifestaciones y no se agota, ni mucho menos, en sus expresiones lingüísticas.

De tal manera podemos decir que la identidad normaliza un campo de asignación de significados de manera tal que los partícipes internalizan los rasgos fundamentales y se transforman en verdaderos componentes de un holograma, acudiendo a esta metáfora como un modo de indicar que el todo está contenido y reproducido en cada una de sus partes. Y dado que se trata de una causalidad recíproca (porque no hay organización sin sujetos) los partícipes reconstruyen en sus relaciones cotidianas todo aquéllo que llamamos identidad.

Posibilita la reproducción comunicativa de la cultura, ese sistemas de valores que se expresa a través del lenguaje verbal, la vestimenta, las prescripciones para el desempeño de los roles.

La identidad corporativa es un vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, una comunicación visual sin ambigüedades. Es un aglutinador emocional que mantiene unida a la empresa u organización, una mezcla de estilo y estructura, que afecta lo que se hace, dónde se haces y cómo se explica lo que se hace. Todo lo que una empresa tiene hace y dice es expresión de la Identidad Corporativa.

La identidad cultural se manifiesta en el grado y formas de adscripción a los elementos distintivos de la cultura cuyos valores y significados colectivamente construidos, no constituyen un conjunto homogéneamente aceptado, por lo que su estudio no puede abordarse con carácter puntual excluyente, sino como apunta Juan M. Ramírez (1989), como : "síntesis de la diversidad, subsumiendo en un solo término la heterogeneidad de factores que inciden en ella".

Es importante señalar que la identidad cultural se manifiesta más allá de la conciencia de sus portadores al respecto. Constituye una segunda piel que sólo por una intervención volitiva orientada conscientemente, se logra enmascarar.

Sin embargo, la adhesión consciente a los rasgos identificativos de la cultura, aquélla a través de la cual éstos cobran sentido para cada sujeto, se pueden establecer de dos formas básicas, ambas, íntimamente relacionadas con la vivencia de los sujetos.

Una de esas formas, tiene lugar cuando dichos rasgos distintivos. se reconocen sólo como productos de la realidad socio-histórica legada a través de la herencia cultural y los sujetos se sienten sólo como continuadores, portadores de estas peculiaridades.

La otra forma de adhesión, es el fruto de la participación protagónica en los procesos culturales, entendida como participación directa y consustancial no sólo en la apropiación; sino también en la construcción de contenidos culturales.

En ambos formas de adhesión, se aprecia que la significación social y el posible sentido de los contenidos culturales, estarán en dependencia de los niveles de participación alcanzados en los procesos de apropiación donde se re-creen dichos contenidos; la que generará tantas lecturas, como niveles de compromiso adquieran todos y cada una de los sujetos que, de una u otra forma, formen parte de esta realidad.

2.8.4. Lealtad y Valor:

Según los estudios de Frederick F. Reichheld (1996), los índices corrientes de deslealtad retrasan el rendimiento de las corporaciones en un 25 a 50%, y a veces más. Por el contrario, los negocios que se concentran en encontrar y conservar buenos clientes, empleados productivos e inversionistas sustentadores continúan generando resultados superiores. La lealtad continúa siendo uno de los grandes motores del éxito en los negocios.

Este mismo autor afirma que aún cuando la palabra suena a cosa virtuosa y sin arte, la lealtad es un tema complejo. Por ejemplo, es evidente que hay lealtades buenas y lealtades malas. Entre las buenas se contaría conservar a un empleado que se ha lesionado en el oficio, a pesar de que la productividad se perjudique. Una lealtad mala sería, sin duda, la obediencia de un subalterno que cumple las órdenes de su jefe sin importar que la acción ordenada sea fraudulenta. No está menos claro que la lealtad es relativa. En efecto, todos experimentamos conflictos de lealtad a los parientes y a los amigos, a nosotros mismos, a la profesión, a la patria, y constantemente tenemos que pesar una lealtad con otra en distintas escalas.

Según Josiah Royce (1908), profesor en la Universidad de Harvard, las lealtades se ordenan en una jerarquía. En el nivel más bajo está la lealtad a un individuo. Vienen luego los grupos. En el nivel más alto coloca la lealtad

a un conjunto de valores y principios. Royce (1908) cree que la lealtad no se puede juzgar *per se* como buena ni como mala; lo que se puede y se debe juzgar son los principios a los cuales la persona es leal. Y es la devoción a tales principios lo que nos advierte cuándo llega el momento de poner término a nuestra lealtad a un individuo o a un grupo.

Lo más corriente es que en la vida de los negocios la gente descarte la lealtad como cosa no pertinente, pues asocia la lealtad exclusivamente a las instituciones más nobles de la vida: familia, iglesia, escuela, comunidad; y como el negocio es una cuestión de relaciones transitorias, competitivas y de intereses personales, se ve como no digno de lealtad. Pero la lealtad que Royce define y caracteriza es por lo menos tan pertinente en los negocios como en cualquier otra actividad, o acaso más. Los negocios son siempre una cuestión de encontrar un punto de equilibrio entre lealtades en conflicto a clientes, inversionistas, empleados, la nación, uno mismo. Y son también siempre una cuestión de manejar la interacción entre cooperación y competencia. El que algunos negocios y personas de negocios se muestren leales solamente a su ventaja inmediata no altera el hecho de que la lealtad es pertinente en casi todo lo que hacen.

El tema fundamental de la gestión a base de lealtad es justamente la ordenación de prioridades de acuerdo con la jerarquía de Royce. No se trata únicamente de lealtad a individuos o grupos; se trata de un conjunto de

principios que capacitan a un negocio para servir bien a todos sus elementos constituyentes a lo largo del tiempo. El principio rector de los líderes de lealtad parece ser el compromiso de crear tanto valor para los clientes que quede suficiente para los empleados e inversionistas. Los líderes de lealtad no ven las utilidades como el objetivo primario sino como un elemento indispensable para el bienestar y la supervivencia de los tres socios principales de todo sistema de negocios: los clientes, los empleados y los inversionistas.

Los líderes de lealtad prefieren, desde luego, las asociaciones a largo plazo, y buscan con igual predilección a sus clientes, empleados e inversionistas. Como esperan marchar juntos durante largo tiempo, escogen a sus socios cuidadosamente. Tratan de maximizar el carácter y la integridad en su agrupación de candidatos a socios, mientras que para el talento natural fijan un mínimo razonable, lo cual es muy distinto de la práctica común de maximizar el talento natural y fijar un umbral razonable para el carácter. Lo que esto significa en la práctica es escoger, con sano respeto a la dignidad humana, socios que buscarán y encontrarán el delicado equilibrio entre el propio interés y el interés del equipo; socios que querrán ganar, pero no a costa del equipo.

La gestión a base de lealtad trata de personas en un sentido más abstracto. Trata de los valores y principios humanísticos a los cuales las

personas dedican su vida dentro y fuera del trabajo. Los individuos siempre se han sentido más motivados para dedicar energía a organizaciones que tienen una meta de servicio que a las que existen exclusivamente para ganar dinero.

Elegir para quién vamos a trabajar y con quién son dos de las más importantes decisiones que debemos tomar. La elección de una comunidad de trabajo define nuestra vida y nuestra identidad. Sin embargo, muchas personas ven el oficio solamente como un mal necesario, el medio inevitable para alcanzar el deseado nivel de vida. No esperan administración basada en principios sino sólo un buen sueldo. No esperan sacar significado y sustento espiritual de un empleo sino, simplemente, pasar la mayor parte de las horas del día trabajando en él.

En compañías donde los empleados son leales, ahí los empleados se sienten orgullosos de que ellos y sus colegas tratan a los clientes, y se tratan unos a otros, en la forma en que ellos mismos esperan ser tratados. Ven su experiencia de trabajo como algo más que un juego competitivo egoísta. La búsqueda del interés particular está contrapesada por la dedicación de la compañía al servicio de los demás.

Un trabajo compatible con principios personales es una fuente de energía. Trabajo que sacrifique estos principios agota la energía personal. Los líderes de lealtad les ofrecen a sus trabajadores una experiencia de

trabajo que los enaltece y los hace enorgullecer de sus lealtades, las cuales se basan en valores y no en conveniencia mercenaria. Este orgullo es una fuente poderosa de motivación y energía y redobla las ventajas económicas inherentes a un sistema a base de lealtad.

Conseguir los mejores clientes es un paso crítico para crear un sistema de negocios a base de lealtad. Pero sólo es el primer paso crítico. Una vez que la compañía tenga empleados leales y el superávit de flujo de fondos que ellos producen, necesita reinvertir una sólida proporción de esos fondos en contratar y conservar empleados superiores. Si uno se pregunta qué tiene que ver conseguir y conservar a los mejores empleados con conseguir y conservar a los mejores clientes, la respuesta es: Todo. Los empleados que no sean leales no es probable que creen un inventario de clientes que sí lo sean.

Hay algunas razones muy prácticas que explican por qué eso es así. En primer lugar, se necesita tiempo para crear relaciones personales sólidas con los clientes. En segundo lugar, los empleados leales disponen de mayores oportunidades de aprender y de aumentar su eficiencia. En tercer lugar, el dinero que estos empleado le economizan al empleador reduciendo costos de contratación y capacitación se puede invertir en otra parte –por ejemplo, en medidas que aumenten la satisfacción de los clientes.

Peter Drucker (1992) señala que todas las organizaciones dicen hoy como cuestión de rutina: "Las personas son nuestros mayores activos". Pero son pocas las que practican lo que predican, o lo creen siquiera. La mayoría de ellas siguen creyendo, aún cuando tal vez no conscientemente, lo que creían los empleadores del s. XIX: que las personas nos necesitan a nosotros más que nosotros a ellas. Pero la verdad es que las organizaciones tienen que comercializar la afiliación tanto como comercializan productos y servicios, y acaso más. Tienen que atraer a las personas, conservarlas, reconocerlas y recompensarlas, motivarlas, servirlas y satisfacerlas.

Los gerentes de compañías a base de lealtad han interiorizado esa última afirmación. Una vez que han construido los cimientos para un superávit de flujo de fondos adquiriendo una base de clientes leales, su primera prioridad de inversión es destinar parte de ese superávit a contratar y conservar a los mejores empleados que sea posible. Y los mejores empleados, como los mejores clientes, son los que ascienden rápidamente en una especie de espiral de valor y lealtad. Específicamente, los mejores empleados son los que tienen talento y motivación para subir su propia productividad (y, por consiguiente, sus ingresos) lo suficientemente rápido como para alimentar más aún su motivación, produciendo mayores mejoras, incluso en servicio y productividad y, por tanto, un creciente superávit de valor para la compañía y sus clientes.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.

3.1. METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO.

La metodología de trabajo del diagnóstico se llevará a cabo siguiendo las siguientes etapas:

3.2. DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DE DIAGNÓSTICO:

3.2.1. Selección del Cliente:

El estudio diagnóstico se realizó en el Departamento de Mercadeo y Ventas de JW Marriott Hotel Caracas debido a que el consultor pertenece al medio hotelero y tiene relación directa con el Gerente de dicho Departamento. El Gerente mostró la necesidad de realizar un estudio diagnóstico del Clima Organizacional para conocer la percepción que los empleados tenían de su ambiente de trabajo en esos momentos.

3.2.2. Caracterización de la Situación:

En este sentido se refiere a la descripción de aquellos aspectos que influyen de manera potencial en el desempeño de una unidad organizacional que será objeto de estudio del presente trabajo.

3.2.3. Tipo de Investigación:

Tomando en cuenta los planteamientos de Kerlinger (1996), el presente estudio es una investigación no experimental dado que "es una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables". Asimismo, al no intervenir directamente, las inferencias respecto a las relaciones establecidas entre las variables se hacen "a partir de la variación concordante o afín de las variables dependientes e independientes".

3.2.4. Diseño de Investigación:

El tipo de diseño de la investigación entra en el grupo de las no experimentales de acuerdo a la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (1997) dado que como antes mencionamos, el investigador observa la ocurrencia de las variables en la realidad sin manipularlas y reporta lo

encontrado. De igual forma, dentro de las no experimentales, es una investigación transaccional - correlacional, debido a que la información es recolectada a través de cuestionarios en un momento único, y se describe la relación encontrada entre las variables estudiadas.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población, en este estudio, se define como el conjunto de empleados de uno u otro sexo, pertenecientes al Departamento de Mercadeo y Ventas de JW Marriott Hotel que serán sujetos u objetos del presente estudio. Por su parte, la muestra es una porción o subconjunto de medida de la población.

Fred Kerlinger (1996) afirma que los estadísticos calculados a partir de muestras grandes son más exactos que los calculados de muestras pequeñas. El principio de investigación y muestreo es utilizar muestras grandes.

En este sentido, se utilizará para el estudio a toda la población que conforma el Departamento de Mercadeo y Ventas, debido a que diecisiete (17) personas es un número pequeño para tomar de él alguna muestra que sea representativa. Kerlinger (1996) define una "muestra representativa"

como aquélla que tiene aproximadamente las características de la población relevante para la investigación de que se trate.

3.4. DIMENSIONES Y FACTORES UTILIZADOS EN EL DIAGNÓSTICO.

Dentro de la etapa de diagnóstico realizada a partir de las primeras reuniones llevadas a cabo con el Gerente de Ventas del Hotel JW Marriott Caracas, se concretó emprender cuatro dimensiones de las ocho que fueron propuestas por el consultor, siendo éstas aprobadas por la organización cliente de acuerdo a la situación en que se encuentra actualmente.

Las dimensiones a abordar son: Comunicación Organizacional, Liderazgo, Trabajo en Equipo y Sentido de Identidad y Pertenencia, todos conceptos definidos anteriormente dentro del Marco Teórico de esta investigación.

Cada una de estas dimensiones se divide en factores, tal como se nombran y definen a continuación:

1. **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:** Satisfacción del asociado con el contenido, la oportunidad y el acceso a la información organizacional que se produce en la empresa.

Factores:

1.1. Contenido: Veracidad, relación entre el mensaje y lo que ocurre en la organización.

a) La información que se obtiene sobre lo que pasa en el Departamento es veraz.

b) La información refleja lo que está sucediendo en la organización.

1.2. Acceso: Posibilidad de recibir información pertinente.

a) Los asociados reciben información general sobre los proyectos y planes para el área a la que pertenecen.

b) Los datos e información son distribuidos a toda la organización para que todos estén enterados.

1.3. Oportunidad: La información es recibida por el asociado en el momento requerido.

a) Los asociados reciben regularmente la información organizacional necesaria.

b) Las comunicaciones entre gerentes y supervisores con sus supervisados son oportunas.

1.4. Confiabilidad: La información que recibe el asociado proviene de fuentes autorizadas.

a) Es posible confiar en la información que se comunica oficialmente.

b) La Dirección comparte información importante con el asociado.

1.5. Intercambio entre unidades: Acto de comunicarse con otro departamento para conseguir algo de él que tenga valor y sea útil, ofreciendo a cambio también algo valioso y útil.

a) Cada unidad se ocupa proactivamente por suministrar información útil a otras unidades.

b) Las diferentes unidades del Departamento se comunican regularmente entre sí.

2. LIDERAZGO: Capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas.

FACTORES:

2.1. Comunicación: Efectividad y oportunidad de la comunicación y el intercambio que existe entre el supervisor y el asociado y viceversa.

a) En la empresa, la gente se comunica abiertamente con su jefe sin temor a represalias.

b) En la empresa los líderes dicen las cosas abiertamente a sus supervisados.

2.2. Reconocimiento: Estímulos y retroalimentación oportuna que el líder proporciona al asociado ante sus logros.

a) En la empresa se celebran las pequeñas victorias y los logros importantes.

b) Los asociados reciben estímulo y reconocimiento cuando lo merecen por parte de sus supervisores.

2.3. Manejo de Conflictos: Percepción del asociado sobre la efectividad de su líder en el manejo de situaciones de conflicto.

a) A la hora de un conflicto, los problemas se manejan comunicándose en un ambiente de respeto profesional.

b) Cuando surge un conflicto, se toman en cuenta las partes involucradas.

2.4. Modelaje: Imagen que tiene el asociado sobre la conducta congruente de su líder en relación a los valores y normas de la empresa.

a) En la empresa los líderes hacen lo que predican.

b) Los líderes dan el ejemplo coherentemente de acuerdo con las normas de la empresa.

2.5. Toma de Decisiones: Oportunidad que tiene el asociado de intervenir en las decisiones que afectan a su unidad de trabajo.

a) A la hora de buscar una solución se toma en cuenta la opinión de todos.

b) Los líderes involucran a los asociados en la definición de metas, solución de problemas y acciones para mejorar la productividad.

2.6. Facultamiento: Dar posibilidades al otro, delegar, ayudar a crecer dando oportunidades, retos, es también poderizar.

a) El Departamento ofrece al asociado posibilidades de crecer dándole nuevos retos en el trabajo.

b) Cuando hay un problema, el supervisor le da tiempo suficiente al asociado para que lo arregle por sí mismo.

3. **TRABAJO EN EQUIPO:** Conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales hacia un objetivo previamente establecido y compartido.

FACTORES:

3.1. Condiciones: Oportunidades que brinda el Departamento para trabajar en equipo.

a) El Departamento brinda apoyo a los asociados para trabajar en equipo.

b) El Departamento suministra los recursos necesarios para trabajar en equipo.

3.2. Competencias: Conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para trabajar en equipo.

a) Quienes forman el equipo demuestran sus habilidades para comunicarse y participar activamente.

b) Los integrantes del equipo pueden contar unos con otros para hacer algo y saber que se hará adecuadamente sin tener que verificarlo.

3.3. Predisposición: Tendencia a elegir la modalidad de trabajo en equipo cuando aplica o es necesario sobre otras alternativas.

a) Cada quien está activamente a favor de trabajar en equipo y deseoso de prestar ayuda al otro en momentos de necesidad.

b) En este Departamento provoca trabajar en equipo.

3.4. Coordinación: Asignación de responsabilidades entre los miembros del equipo.

a) Existe coordinación de actividades entre los integrantes dentro del equipo de trabajo.

b) Los miembros del equipo trabajan bien juntos y logran más como equipo que como la suma del esfuerzo individual.

4. SENTIDO DE IDENTIDAD Y PERTENENCIA: Afinidad, compatibilidad y sentido de lo propio por parte del asociado hacia las metas y valores de la empresa.

FACTORES:

4.1. Identidad: Sentido de afinidad, compatibilidad por parte del asociado.

a) Los asociados se sienten parte importante de la organización.

b) Los asociados se identifican con la organización.

4.2. Pertenencia: Sentido de lo propio por parte del asociado hacia con la empresa.

a) Los asociados se sienten comprometidos y lo demuestran presentando propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo.

b) Los que trabajan aquí son co-responsables con la empresa en el cumplimiento de la misión y visión.

4.3. Custodia: El asociado protege y defiende los bienes de la empresa utilizando los recursos con sabiduría.

a) Los asociados protegen y defienden los bienes de la empresa como si fueran propios.

b) Los asociados utilizan los recursos de la empresa con sabiduría.

4.4. Ejemplo: Conductas observables de honestidad intelectual, responsabilidad, dedicación y disciplina que denotan la aplicación de reglas, valores y normas de la organización.

a) Los trabajadores dan el ejemplo actuando de acuerdo a las normas.

b) En la empresa se actúa con responsabilidad, honestidad intelectual y disciplina.

3.5. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Una vez aprobada la propuesta, quedando claro el campo de acción de la consultoría referente al Clima Organizacional del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel JW Marriott Caracas y siendo específico en ciertas dimensiones nombradas anteriormente, se procedió a elaborar el instrumento de recolección de información para todas las personas que laboran en dicho Departamento, siendo un total de 17 personas.

El instrumento elaborado para recolectar la información fue un cuestionario destinado a medir la percepción y satisfacción del asociado (trabajador) con respecto al Clima Organizacional del Departamento de Mercadeo y Ventas de JW Marriott Hotel Caracas.

Según Sampieri, Collado y Lucio (1991), un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

¿Para que sirven los cuestionarios?

Las cuestionarios tienen al menos tres funciones útiles en las organizaciones:

1) Son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de molestias entre los empleados.

2) Con frecuencia se relacionan con asuntos que pueden corregirse fácilmente en cuanto se conocen, con lo cual se evitan dificultades posteriores.

3) La mera posibilidad de expresar opiniones y contrariedades sirve de válvula de escape.

Por supuesto, sería un error emprender un estudio sin la intención de hacer algo constructivo para remediar los conflictos revelados, pero, en cualquier caso, es innegable que el examen por sí mismo alivia la tensión y tiende a elevar el estado de ánimo general.

Para Fred Kerlinger (1996), los cuestionarios, o como él los llama "programas", suelen ser del todo directos. Esto es una ventaja porque una gran cantidad de información necesaria en la investigación puede ser obtenida de los encuestados mediante preguntas directas.

El uso más importante de estos instrumentos debe ser estudiar las relaciones y probar las hipótesis. Son instrumentos de medición psicológica y sociológica. Tal vez más exactamente, los productos de ellas, las

respuestas de individuos a preguntas diseñadas con mucho cuidado, pueden traducirse en medidas de variables. Los cuestionarios están, por lo tanto, sujetos a los mismos criterios de confiabilidad, validez y objetividad que otros instrumentos de medición.

Tres tipos de información se incluyen en la mayoría de los cuestionarios: información de la carátula (identificación), información de tipo censal (o sociológica) e información acerca del problema. Es importante identificar cada cuestionario en forma exacta y completa. El investigador cuidadoso debería aprender a identificar con letras, números y otros símbolos cada cuestionario y escala. La información de identificación para cada individuo debe registrarse en forma sistemática.

El cuestionario tiene ciertas ventajas. Con la mayoría de los elementos de tipo cerrado, puede lograrse mayor uniformidad de estímulo y, por lo tanto, mayor confiabilidad. Una segunda ventaja es que, sin son anónimos, pueden fomentarse la honestidad y la franqueza. Este tipo de instrumento también puede administrarse a cantidades elevadas con relativa sencillez , puede ser enviado por correo y es económico.

Una desventaja es que puede no ser tan uniforme como parece, a menudo, la misma pregunta tiene diferentes significados para distintas personas.

El cuestionario elaborado para el estudio diagnóstico del Clima Organizacional del Departamento de Mercadeo y Ventas de JW Marriott Hotel Caracas, está dividido en dos partes:

a) La primera parte corresponde a los datos demográficos que se requieren obtener para recaudar el perfil del encuestado (edad, sexo y nivel educativo). Estos son los llamados datos sociológicos según Kerlinger (1996): sexo, estado civil, educación, ingreso, etc. Tal información es indispensable, puesto que se usa al estudiar las relaciones entre variables y al verificar la adecuabilidad de las muestras. Estos datos, que son registrados en la "primera hoja", se denominan "información de la primera hoja".

b) Para elaborar la segunda parte del cuestionario se tomaron en cuenta las cuatro dimensiones definidas anteriormente, las cuales se dividieron cada una en factores. A su vez, cada factor se compone de dos afirmaciones que definen diversas situaciones en las que se encuentra el asociado, dando un total de 38 afirmaciones, tal como se ejemplifica a continuación:

Dimensión: Liderazgo.

Factor: Modelaje.

Afirmaciones:

a) En la empresa los líderes hacen lo que predicen.

b) Los líderes dan el ejemplo coherentemente de acuerdo con las normas de la empresa.

3.6. DISTRIBUCIÓN DE LAS AFIRMACIONES.

Las afirmaciones fueron colocadas en el cuestionario en forma aleatoria de acuerdo a un número que era seleccionado al azar, con el propósito de evitar un orden de factores y afirmaciones que pudiera sesgar las respuestas que dieran los encuestados.

Para responder a las afirmaciones, se eligió una escala tipo Likert con 4 opciones de respuesta cerrada (totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) en donde el asociado tiene que marcar con una "X" la alternativa que más se asemeje al comportamiento o situación observada dentro del Departamento de Mercadeo y Ventas desde su perspectiva.

Sampieri, Collado y Lucio (1991) definen la escala tipo Likert como un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala.

Es importante destacar que se aclaró la necesidad de responder con absoluta sinceridad, así como no dejar ningún enunciado sin contestar, garantizando así el anonimato y la absoluta confidencialidad en el manejo de la información y de los datos que la conforman.

Kerlinger (1996) afirma que por lo común, se utilizan dos tipos de reactivos en los cuestionarios: de alternativa fija (o cerrada) y de respuesta abierta (o abiertos).

Los reactivos de alternativa fija ofrecen una elección de dos o más alternativas. También se conocen como preguntas cerradas o de encuesta. El tipo más común de reactivos de alternativa fija es dicotómico: pregunta sí o no, acuerdo o desacuerdo y otras respuestas de dos alternativas. Con frecuencia se agrega una tercera alternativa: no sé o no estoy decidido.

En la misma línea, Sampieri, Collado y Lucio (1991), afirman que las preguntas "cerradas" contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a éstas. Las preguntas "cerradas" pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuesta) o incluir alternativas de respuesta.

Aunque los reactivos de alternativa fija tienen las ventajas decisivas de lograr una mayor uniformidad de medición y, por lo tanto, mayor confiabilidad; de obligar al encuestado a contestar en una forma que concuerde con las categorías de respuestas establecidas en forma previa; y de ser fácilmente codificados, también tienen ciertas desventajas. La principal desventaja es su superficialidad, por lo general no profundizan en las respuestas. También pueden irritar a un encuestado que no encuentre conveniente ninguna de las respuestas. Inclusive pueden obligar a ciertas respuestas. Una persona puede elegir alternativas que no representen en forma exacta hechos u opiniones verdaderos. Esto no significa que los reactivos de alternativa fija sean deficientes e inútiles. Por el contrario, pueden ser usados con buenos propósitos si se redactan con sensatez y si se mezclan con reactivos abiertos.

Los reactivos empleados en el instrumento de medición elaborado fueron de alternativa fija o cerrada. Entonces, para aplicar el instrumento, se procedió a establecer un día y una hora específica con la organización cliente para así asegurar la participación de todos los asociados. Ese día se reunió al grupo de empleados y se les repartió el cuestionario explicándoles la forma en que tenían que responder el instrumento. Se aclararon todas las indicaciones que se encontraban en el cuestionario tanto para la primera como para la segunda parte.

Por lo tanto se aplicó el instrumento de manera *autoadministrada*, forma en la que, como señalan Sampieri, Collado y Lucio (1991), se le entrega el cuestionario al respondiente y éste marca respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta.

El instrumento de recolección de información utilizado para el estudio se muestra a continuación:

Instrumento

CLIMA ORGANIZACIONAL:
Es el estado de ánimo en una organización, sustentado en las percepciones, sentimientos y creencias de sus trabajadores; acerca de determinadas variables de su cultura que impactan sus expectativas de satisfacción con la organización y lo predisponen hacia un mejor desempeño.

OBJETIVO:
Medir la percepción y satisfacción del asociado con respecto al clima organizacional del Departamento de Mercadeo y Ventas del hotel JW Marriott Caracas.

Instrucciones:

A continuación encontrará un cuestionario destinado a medir el clima organizacional del Departamento de Mercadeo y Ventas del hotel JW Marriott Caracas.

El cuestionario está dividido en dos partes.

La primera parte corresponde a los datos demográficos que se necesitan obtener para recaudar el perfil del encuestado. Es necesario que conteste la información solicitada marcando con una "X" la respuesta que se adecue a su situación.

DATOS DEMOGRÁFICOS

Edad:	**Menor a 25**	**Entre 25 y 35**	**Más de 35**

Sexo:	**Femenino**	**Masculino**

Nivel Educativo:	**Primaria**	**Bachillerato**	**Pregrado**	**Postgrado**

La segunda parte se compone de una serie de afirmaciones que definirán diferentes situaciones en la que se encuentra el asociado. Seguida de ella tendrá una escala con 4 opciones de respuesta según se ejemplifica a continuación:

	1	2	3	4
	Totalmente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
La compañía ofrece a los asociados oportunidades para su desarrollo.				

Marque una "X" en la alternativa que más se asemeje al comportamiento o situación observada dentro del departamento desde su perspectiva.

Es importante que responda con absoluta sinceridad y no deje ningún enunciado sin contestar.
Se garantiza el anonimato y la absoluta confidencialidad en el manejo de la información y de los datos que la conforman.

II Parte.

CUESTIONARIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

	1 Totalmente De Acuerdo	2 De Acuerdo	3 En Desacuerdo	4 Totalmente en Desacuerdo
1. Las diferentes unidades del Departamento se comunican regularmente entre sí.				
2. En la empresa se celebran las pequeñas victorias y los logros importantes.				
3. A la hora de un conflicto, los problemas se manejan comunicándose en un ambiente de respeto profesional.				
4. El Departamento brinda apoyo a los asociados para trabajar en equipo.				
5. Los datos e información son distribuidos a toda la organización para que todos estén enterados.				
6. Cada quien está activamente a favor de trabajar en equipo y deseoso de prestar ayuda al otro en momentos de necesidad.				
7. Los asociados se sienten parte importante de la organización.				
8. El Departamento ofrece al asociado posibilidades de crecer dándole nuevos retos en el trabajo.				
9. La información que se obtiene sobre lo que pasa en el Departamento es veraz.				
10. Es posible confiar en la información que se comunica oficialmente.				
11. En este Departamento provoca trabajar en equipo.				
12. Los asociados reciben estímulo y reconocimiento cuando lo merecen por parte de sus supervisores.				
13. Los asociados se sienten comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo.				
14. En la empresa los líderes dicen las cosas abiertamente a sus supervisados.				
15. Los asociados se identifican con la organización.				
16. Cuando surge un conflicto, se toman en cuenta las partes involucradas.				
17. Existe coordinación de actividades dentro del equipo de trabajo.				
18. Los asociados reciben información general sobre los proyectos y planes para el área a la que pertenecen.				
19. A la hora de buscar una solución se toma en cuenta la opinión de todos.				
20. Las comunicaciones entre gerentes y supervisores con sus supervisados son oportunas.				
21. Los integrantes del equipo pueden contar unos con otros para hacer algo y saber que se hará adecuadamente sin tener que verificarlo.				
22. En la empresa, la gente se comunica abiertamente con su jefe sin temor a represalias.				
23. Quienes forman el equipo son habilidosos en hacer su trabajo bien y demuestran su competencia diariamente.				
24. Los asociados reciben regularmente la información organizacional necesaria.				
25. Cuando hay un problema, el supervisor le da tiempo suficiente al asociado para que lo arregle por sí mismo.				
26. Los líderes dan el ejemplo coherentemente de acuerdo con las normas de la empresa.				

27. La Dirección comparte información importante con el asociado.				
28. Los asociados utilizan los recursos de la empresa con sabiduría.				
29. En la empresa se actúa con responsabilidad, honestidad intelectual y disciplina.				
30. La información refleja lo que está sucediendo en la organización.				
31. El Departamento suministra los recursos necesarios para trabajar en equipo.				
32. En la empresa los líderes hacen lo que predican.				
33. Los asociados protegen y defienden los bienes de la empresa como si fueran propios.				
34. Los líderes involucran a los asociados en la definición de metas, solución de problemas y acciones para mejorar la productividad.				
35. Los que trabajan aquí son co-responsables con la empresa en el cumplimiento de la misión y visión.				
36. Cada unidad se ocupa proactivamente por suministrar información útil a otras unidades.				
37. Los miembros del equipo trabajan bien juntos y logran más como equipo que como la suma del esfuerzo individual.				
38. Los trabajadores dan el ejemplo actuando de acuerdo a las normas.				

¡Muchas gracias por su colaboración!

3.7. MORTANDAD MUESTRAL.

Puesto que durante esos días se encontraban más ocupados con la apertura del hotel, los cuestionarios se dejaron en el Departamento para que cada asociado lo respondiera en el momento en que tuviera la oportunidad de hacerlo, dando un lapso de una semana para recolectar todos los instrumentos.

Los cuestionarios entregados a la muestra fueron diecisiete (17); pero sólo se recibieron un total de trece (13) cuestionarios por parte del Departamento de Mercadeo y Ventas, que corresponde a un 76,47% del total, faltando cuatro (4) asociados por contestar o devolver el instrumento, es decir, un 23,53% de la totalidad. Esta diferencia entre lo entregado y lo recibido (23,53%) es lo que denominamos "mortandad muestral".

Esta situación se presenta debido al método elegido por parte del consultor: dejar los cuestionarios para que cada asociado lo responda en el momento en que tenga la oportunidad de hacerlo, dando un lapso de una semana para recolectar todos los instrumentos.

Al respecto, Kerlinger (1996) afirma que una de las desventajas de los cuestionarios (cuando se envía por correo -en este caso fue que se dejaron en el Departamento-) es el bajo porcentaje de devoluciones.

En este sentido, se recomienda para otras oportunidades de estudio, concretar un día en el que se asegure con certeza que toda la muestra va a estar presente y pueda responder al cuestionario, de forma que se obtenga la totalidad de las respuestas para así facilitar el estudio en cuestión.

Una vez recogidos los trece (13) cuestionarios se procedió a realizar el procesamiento de la información recolectada, es decir, el proceso seguido para el vaciado de datos y la tabulación.

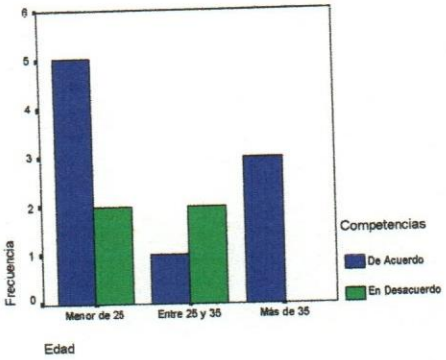
3.8. AGRUPACIÓN DE LAS RESPUESTAS.

Para facilitar la interpretación de la data, se estableció que las respuestas "Totalmente De Acuerdo" y "De Acuerdo" se agrupaban en una sola respuesta como **positiva**, y las respuestas "Totalmente En Desacuerdo" y "En Desacuerdo" se agrupaban en una sola respuesta como **negativa**, dando como resultado dos tipos de respuesta (dicotómicas): Respuesta 1 (positiva – De Acuerdo) y Respuesta 2 (negativa – En Desacuerdo). Todo esto, debido al poco margen de diferencia en los resultados de respuesta dentro de la escala. Este criterio fue adoptado por el consultor para facilitar la comprensión de los mismos por parte del cliente.

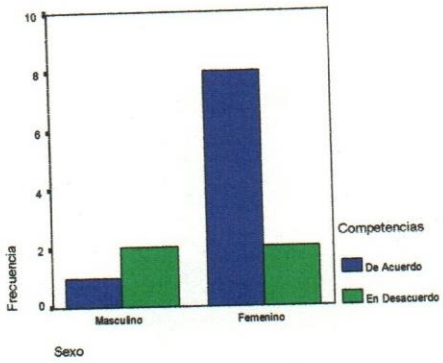
3.9. PROCESAMIENTO DE LA DATA.

Una vez agrupadas las respuestas, se procedió a vaciar toda la información de las afirmaciones en una hoja de cálculo Excel colocándolas en el orden establecido para hacer el estudio. Allí se promediaron para agruparlas como Respuesta 1 y Respuesta 2. Los resultados obtenidos se llevaron a porcentaje (%) para observar más claramente qué porcentaje de personas respondieron positivamente y qué porcentaje respondieron negativamente en cada una de las afirmaciones. Luego, como cada factor se compone de dos enunciados o afirmaciones, las respuestas de cada par de afirmaciones se promediaron para obtener el porcentaje correspondiente por factor. Una vez obtenido los promedios de cada factor, éstos se agruparon por dimensión obteniendo los porcentajes correspondientes por cada dimensión de la Respuesta 1 y de la Respuesta 2.

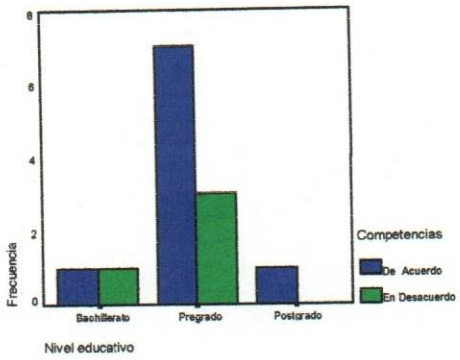
A continuación, se utilizó el programa SPSS para Windows (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales) en donde se vació la data colocando como las primeras variables los datos demográficos (edad, sexo y nivel educativo). Seguidamente, se colocaron cada uno de los factores como variables y se empezaron a relacionar variables demográficas con variables de factor, tal como se muestra en los siguientes gráficos:



(Gráfico 2)



(Gráfico 3)



(Gráfico 4)

A partir de las diferentes relaciones que se establecieron entre las variables de factor y las variables demográficas se fijó que aquéllas que se excedieran en un porcentaje mayor al 50% en la Respuesta 2 (negativa – en desacuerdo) serán objeto de estudio para futuras intervenciones.

3.10. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

Como producto final de la primera parte de la intervención – diagnóstico se analizaron los siguientes resultados:

Los factores que obtuvieron un porcentaje mayor al 50% en la Respuesta 2 (negativa – en desacuerdo) y que serán objeto de estudio fueron:

- De la dimensión "Comunicación" los factores Acceso e Interacción entre Unidades.
- De la dimensión "Trabajo en Equipo" los factores Competencias y Coordinación.

El resto de los factores obtuvo un porcentaje menor al 50% en la Respuesta 2 por lo que no serán objeto de estudio.

Dentro de la dimensión "Comunicación", con respecto al factor "Acceso", el 67% del sexo masculino está en desacuerdo con las afirmaciones planteadas en el cuestionario. De igual forma, el 100% de las personas en edades comprendidas entre 25 y 35 años está en desacuerdo. En cuanto al factor "Interacción entre Unidades", el 100% de la población de

sexo masculino está en desacuerdo con las afirmaciones planteadas en el cuestionario. De igual forma, el 66,67% de las personas en edades comprendidas entre 25 y 35 años está también en desacuerdo con las afirmaciones planteadas en el cuestionario.

Dentro de la dimensión "Trabajo en Equipo", referente al factor "Competencias", el 66,70% de las personas en edades comprendidas entre 25 y 35 años se encuentra en desacuerdo. Asimismo, el 66,70% del sexo masculino también está en desacuerdo con las afirmaciones planteadas en el cuestionario. Con respecto al factor "Coordinación", el 66,67% del sexo masculino está en desacuerdo y el 66,67% de las personas en edades comprendidas entre 25 y 35 años está en desacuerdo con las afirmaciones planteadas en el cuestionario.

3.11. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.

A partir de estos resultados se puede concluir que en el Departamento de Mercadeo y Ventas de JW Marriott Caracas se presenta una ligera insuficiencia a nivel de Comunicación y Trabajo en Equipo. Más específicamente en los factores de "Acceso" e "Intercambio entre Unidades" de la dimensión "Comunicación" y "Competencias" y "Coordinación" de la dimensión "Trabajo en Equipo".

En cuanto a la dimensión "Comunicación", en el factor "Acceso", se puede observar que los datos e información no son del todo distribuidos a toda la organización para que todos estén enterados ni todos los asociados reciben información general sobre los proyectos y planes para el área a la que pertenecen.

En relación con "Intercambio entre Unidades" y según los resultados que se mostraron anteriormente se concluye que las diferentes unidades del Departamento se comunican pocas veces entre sí. Asimismo, se muestra que cada unidad poco se ocupa de suministrar información útil a otras unidades.

Respecto a "Trabajo en Equipo", en el factor de "Competencias", según los resultados se concluye que los integrantes del equipo no siempre

pueden contar unos con otros para hacer algo y saber que se hará adecuadamente sin tener que verificarlo. De igual forma, quienes forman el equipo no son del todo habilidosos en hacer su trabajo bien o en demostrar su competencia diariamente.

El factor "Coordinación" obtuvo unos resultados desfavorables en cuanto a la coordinación de actividades dentro del equipo de trabajo y a que los miembros del equipo trabajen bien juntos y logren más como equipo que como la suma del esfuerzo individual.

En relación con esto, es importante señalar que toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Más bien, las nuevas estructuras de las organizaciones requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es de empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos

necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital.

3.12. RECOMENDACIONES.

Luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos, a través del instrumento aplicado a la muestra seleccionada para el estudio diagnóstico, se desarrollarán algunas sugerencias que originen beneficios y oportunidades de mejora en algunos aspectos de las Dimensiones trabajadas.

En este sentido, se recomienda:

1) Una mayor fluidez de la comunicación a través de canales tanto formales como informales para que ésta sea veraz, oportuna y pertinente.

2) Del mismo modo, estimular la comunicación eficaz que elimine la desconfianza entre los asociados y así los ayude a trabajar juntos para servir a los propósitos del Departamento.

3) Es esencial que todas las comunicaciones importantes que se realicen dentro del Departamento sean transmitidas a todos los asociados que laboran en ella para que se hagan partícipes de las mismas y se sientan incluidos mejorando la motivación en el trabajo.

El principal objetivo de una mejora en la comunicación y motivación es romper con las barreras que existan entre las unidades del Departamento de Mercadeo y Ventas, logrando un aceleramiento en la misma para poder cumplir con los objetivos de JW Marriott Hotel Caracas con mayor rapidez, sin tener problemas durante el proceso.

4) Incrementar toma de conciencia de los miembros sobre su interacción como equipo, sus limitaciones y potencialidades.

Está comprobado que el trabajo en equipo permite adoptar decisiones, llegar a conclusiones más ricas que aquéllas que son producto del pensamiento individual, además aumenta la calidad de las decisiones de dirección mediante la experiencia e inteligencia colectiva y disminuye la incertidumbre y el riesgo a equivocarse en esta toma de decisiones. El equipo permite también la creación de hábitos, valores, creencias y el perfeccionamiento de las habilidades que permiten lograr cambios en la conducta y dinámica del grupo, en las relaciones personales, permite intercambiar conocimientos y autorreflexionar sobre su trabajo a las personas que lo integran.

5) Por lo tanto, se recomienda entregar toda la información para que el equipo funcione. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

6) Generar un clima de trabajo agradable, lo cual incluye tanto aspectos físicos como psicológicos. En los físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones.

7) También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción.

8) Definir claramente los tiempos para lograr la tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

3.13. CRONOGRAMA DE TRABAJO.

ACTIVIDADES	SEMANAS	INICIO	FIN	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14
Solicitud de cita para reunión exploratoria.	1 Semana	15/04/02	19/04/02	X													
Preparación de la reunión.	1 Semana	15/04/02	19/04/02	X													
Primera entrevista con el cliente.	1 Semana	22/04/02	26/04/02		X												
Redac. de carta de presentación de propuesta.	1 Semana	29/04/02	03/05/02			X											
Establecimiento del propósito del diagnóstico.	1 Semana	06/05/02	10/05/02				X										
Definición de la poblac. y muestra para el estudio.	1 Semana	06/05/02	10/05/02				X										
Selec. de instrum. de recolec. de informac.	1 Semana	13/05/02	17/05/02					X									
Elaboración del instrumento.	2 Semanas	13/05/02	24/05/02					X	X								
Aplicación del instrumento a la muestra.	2 Semanas	03/06/02	14/06/02							X	X						
Recolección del instrumento.	1 Semana	17/06/02	21/06/02									X					
Análisis e interpretación de los datos.	2 Semanas	24/06/02	05/07/02										X	X			
Elaboración de conclusiones y recomendaciones.	1 Semana	08/07/02	12/07/02												X		
Diseño y presentac. de los result. al cliente.	2 Semanas	15/07/02	26/07/02													X	X

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Bartoli, Annie. (1992). **Comunicación y Organización**, Ediciones Paidós, Pág. 159. Barcelona.
- Beckhard, Richard. (1973). **Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos.** Fondo Educativo Interamericano. México.
- Bernardi, Alfredo. (1993). **Reflexiones sobre Clima Organizacional.** LIDERAR-Consultores en Organización y Recursos Humanos. Argentina.
- Brunet, L. (1987). **El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias.** Editorial Trillas. México.
- Cabrera, Gilmar. (1996). **Apuntes de Cátedra: Comportamiento Organizacional.** Universidad Central de Chile. Santiago - Chile.
- Chiavenato, Idalberto. (1994). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Mac Graw Hill. México.
- Drucker, Peter F. (1992). **The New Society of Organizations.** Harvard Business Review (Sept. - Oct.).
- Fernández, Collado Carlos (1997). **La Comunicación en las Organizaciones**. Editorial Trillas. México.
- French & Bell, (1996). **Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización.** Editorial Prentice Hall, 5ª edición, México.

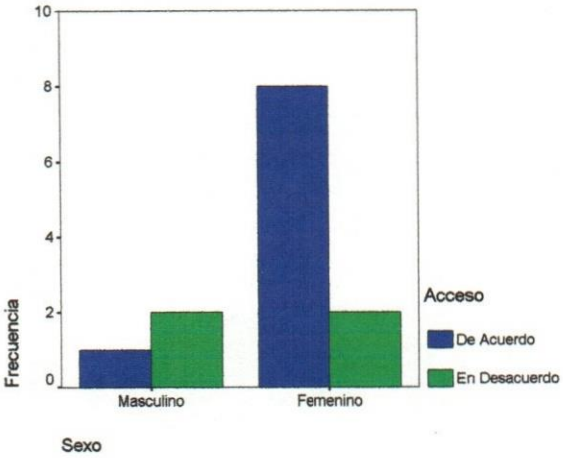
- Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001). **Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos.** Editorial Mc Graw Hill, 10ª edición, México.
- Gil Villegas, Francisco. (1990). **Liderazgo.** Ediciones Instituto de Capacitación Política, México D.F.
- Goncalves, Alexis (2002). **Fundamentos del Clima Organizacional.** Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Guízar Montufar, Rafael. (1998). **Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones.** Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. México.
- Hall, Richard H. (1996). **Organizaciones: estructuras, procesos y resultados.** 6ª edición. Editorial Prentice Hall, México.
- Hawkins, D., and Simon, H. A. (1947). **Note Some Conditions of Macroeconomic Stability**. Econométrica, 17, Pág. 245-248.
- Katz y Kahn, (1977). **Organizational Effectiveness: An Overview, in New Perspectives on Organizational Effectiveness.** Editorial Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kerlinger, Fred, (1996). **Investigación del Comportamiento.** Editorial Mc Graw Hill, 3ª edición, México.
- Lawrence y Lorsch. (1994). **Desarrollo de las Organizaciones.** Editorial Addison Wesley. Buenos Aires.

- León Carreño María Isabel. (1998). **Gestión Universitaria – Sistema de Información y Comunicación Factores Endógenos y Exógenos**. Pág. 6.
- Likert, Rensis (1961). **New Patterns of Management.** Editorial Mc Graw Hill. Nueva York.
- Litwing, G. y Stringer, R. (1968). **Motivation and organizational climate.** Division of research graduate school of Business Administration. Harvard University. Boston.
- Liwin, George H. (1971). **Clima y Motivación: estudio experimental.** Citado en Psicología Organizacional, de Klob, Rubin y McIntyre, Englewood Cliffs. Editorial Prentice Hall. Nueva York.
- Porras J. I. y Robertson C. S. (1992). **Organization Development and Transformation.** Annual Review of Psychology.
- Ramírez Saíz, Juan M. (1989). **Identidad en el movimiento urbano popular.** En: Ciudades. no. 7, Red Nacional de Investigaciones. México.
- Reichheld, Frederick F. (1996). **El efecto de la Lealtad.** Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Robbins, Stephen. (1999). **Comportamiento Organizacional.** Editorial Prentice Hall, 8ª edición, México.
- Royce, Josiah. (1908). **La Filosofía de la Lealtad.** Universidad de Harvard. Boston.

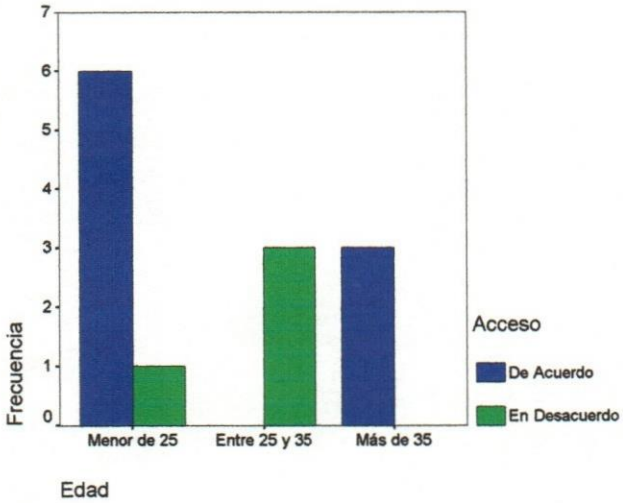
- Sampieri, R., Collado, C. y Lucio, P. (1991). **Metodología de la Investigación.** Editorial Mc Graw Hill. México.
- Schein, E. H. (1982). **Psicología de la Organización.** Editorial Prentice Hall Internacional. Bogotá.
- Schneider B. y Gummarson S. (1994). **Creating the climate and culture of success.** Organizational Dynamics, 23 (1). Pág. 17-29.
- Stringer, R. (2002). **Leadership and organizational climate: The cloud chamber effect.** Editorial Prentice Hall. New Jersey.
- Tejeda Palacios, Luis.(1987). **Gestión de la Imagen Corporativa**. Editorial Norma. México.
- Vargas Alfaro, Ana T. (2001). **Identidad y sentido de pertenencia. Una mirada desde la cotidianeidad.** Centro Prov. de Cultura Comunitaria. Ciudad de la Habana.

ANEXOS

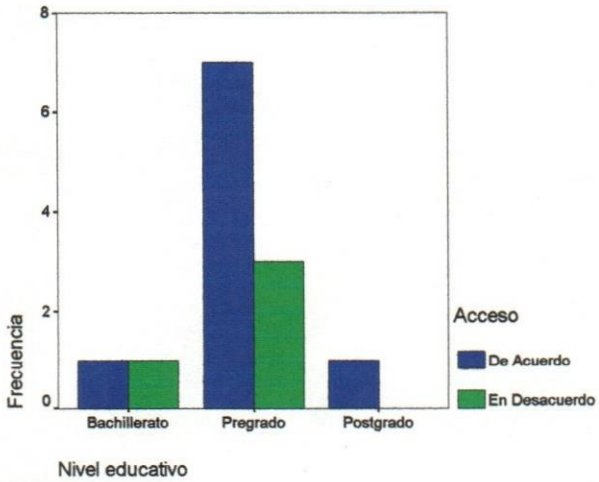
Relación Acceso-Sexo



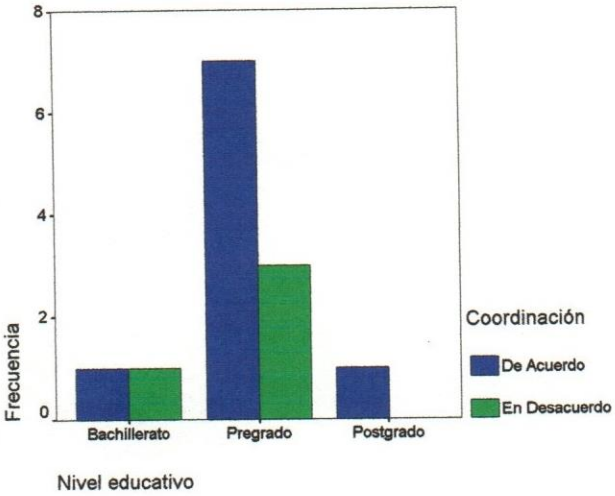
Relación Acceso-Edad



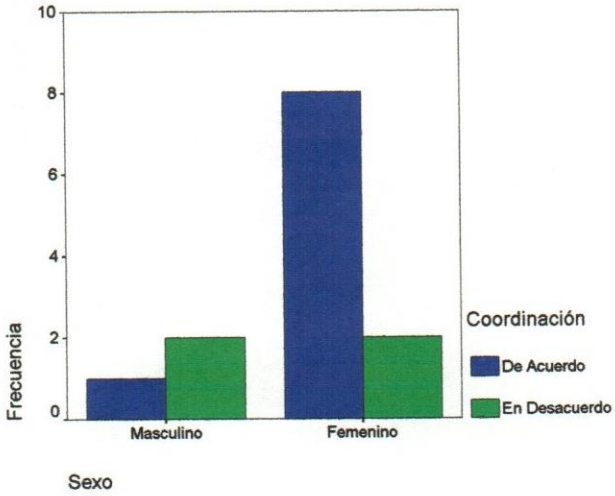
Relación Acceso-Nivel Educativo



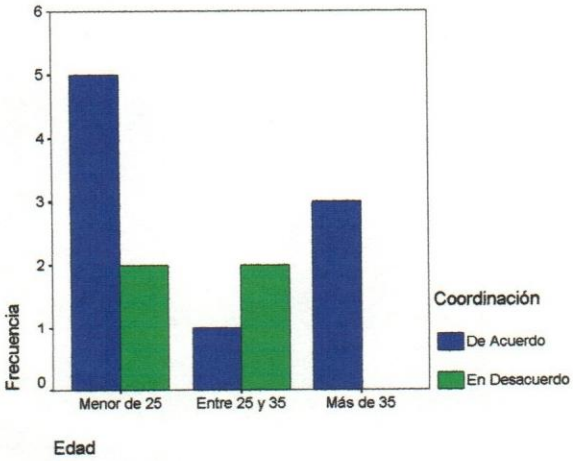
Gráfico



Gráfico

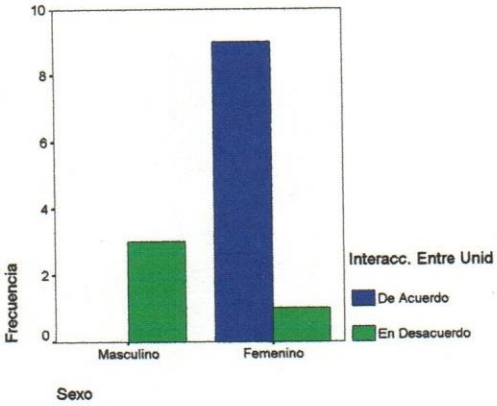


Gráfico

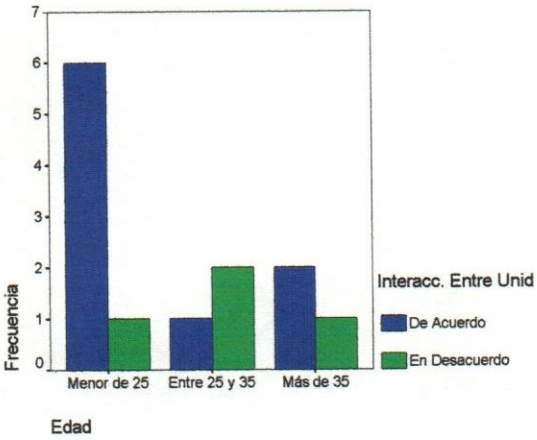


Relación Interacción entre Unidades-Sexo

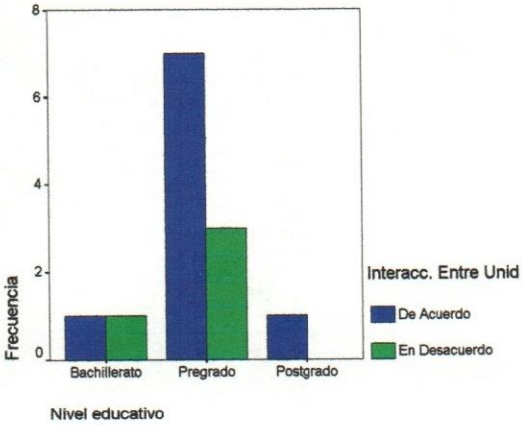
Gráfico



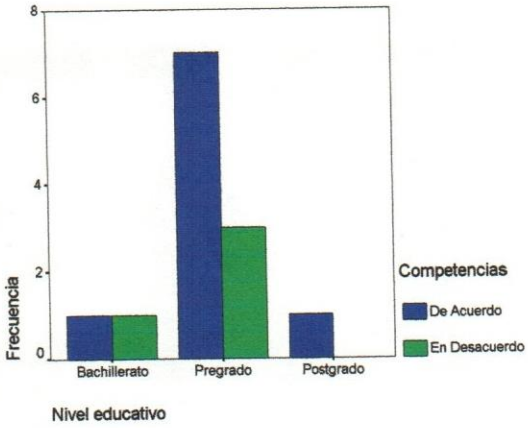
Relación Interacción entre Unidades-Edad



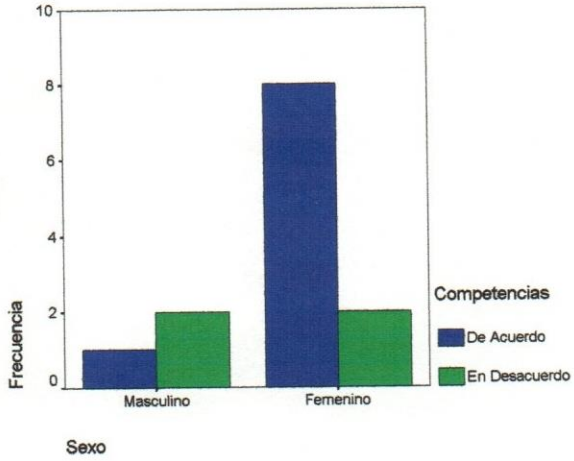
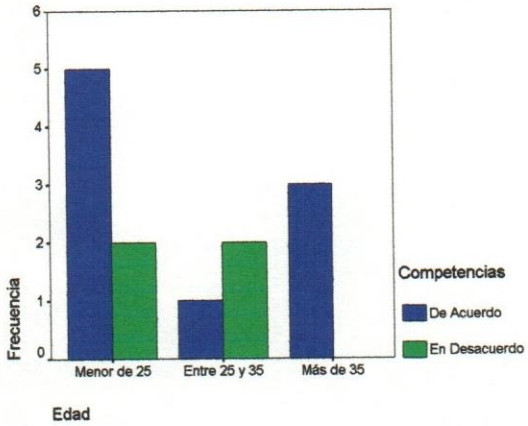
Relación Interacc.entre Unidades-Nivel Educativo



Relación Competencias-Nivel Educativo



Relación Competencias-Sexo



Relación Competencias-Edad