



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**DIAGNÓSTICO DE LA ACTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PARA REALIZAR UNA  
INTERVENCIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Trabajo de investigación presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,  
por:

**MONICA MONIZ NAVEDA**

Como requisito parcial para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

*Realizado con la tutoría del profesor*

**RICARDO PETIT**

***Caracas, Enero 2007***

## INDICE

Resumen .....	3
CAPITULO I. Justificación del proyecto .....	5
CAPITULO II. Objetivos del proyecto .....	9
CAPITULO III. Metodología .....	10
Marco Organizacional .....	10
Marco Conceptual .....	11
Marco Metodológico .....	32
CAPITULO IV. Consideraciones Éticas .....	58
CAPITULO V. Bibliografía .....	60
CAPITULO VI. Presupuesto .....	63

## INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Gráfico 1. Estructura Organización del Área de RRHH .....	40
Tabla 1. Plan de acción del proceso de desarrollo organizacional .....	52
Tabla 2. Presupuesto de la intervención en desarrollo organizacional .....	63

## RESUMEN

El diagnóstico se realizará en una empresa de servicios específicamente en el área de recursos humanos.

El Departamento de Recursos Humanos vivirá un cambio tecnológico importante que modificará su metodología de trabajo para hacerlos más eficientes. Este cambio de metodología de trabajo puede traer situaciones que sí no son monitoreadas a tiempo pueden generar conflictos importantes en el área, por ejemplo la resistencia al cambio.

Se realizará un diagnóstico de la situación actual del Departamento de Recursos Humanos en cuanto a procesos y estructura, enfocándolo desde el punto de vista de las competencias, pues esta metodología nos asegura en éxito de la gestión de recursos humanos, haciendo que la gente esté ubicada en el puesto de trabajo que le corresponde, definido a través de sus fortalezas y debilidades.

Para llevar a cabo el diagnóstico es necesario recopilar toda la información referida a estructura, organización, procesos y cultura del departamento, para obtener una visión general de lo que son como área funcional.

Adicionalmente se pretende presentar un informe que presente al departamento con todos sus procesos asociados y a partir de ésta visión diseñar un plan de acción para iniciar el proceso de desarrollo organizacional a través de la implementación de un sistema de competencias.

Al culminar esta investigación se espera obtener una visión del departamento de recursos humanos en la actualidad desde el punto de vista de las competencias, destacando los procesos asociados a la actividad diaria del área, para así definir cuales son los aspectos a mejorar en el proceso de intervención.

Las implicaciones más relevantes de la investigación están relacionadas con los procesos, y con las capacidades de cada uno de los integrantes del equipo para llevar a cabo sus actividades de manera eficiente.

*Palabras clave.* RRHH. Competencias. Procesos. Orientación a Metas. Gerencia por Objetivos. Compromiso Organizacional. Efectividad Organizacional. Cambio de Tecnología.

## **CAPITULO I. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Se realizó un diagnóstico del área de recursos humanos de una empresa de servicios, la cual es una organización venezolana, que se desarrolla en el sector de retail, filial un grupo internacional.

El objetivo general de esta exploración era obtener un diagnóstico sobre el estado y necesidades actuales del área de recursos humanos, identificando las fortalezas y debilidades, experiencias anteriores, estadísticas, políticas y normativa, misión, visión, estructura y cuadros de procesos.

Siendo los objetivos específicos recopilar información acerca de estructura, organización, procesos, cultura del sistema y de otros objetivos de interés, para levantar un enfoque unificado y general del estado actual del área de recursos humanos dentro de la organización y diseñar un plan de acción para iniciar el proceso de Desarrollo Organizacional

Para ello se recopiló y estudió la información histórica de la organización, se entrevistó a los integrantes del personal clave individualmente, se realizó una junta exploratoria con el personal clave y se observaron los actuales procesos y funcionamiento del área de recursos humanos.

Durante la exploración se encontró que como parte de la evolución de la organización, y en la búsqueda de contar con individuos con las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, el área de recursos humanos había promovido e implantado múltiples iniciativas de desarrollo en los últimos 3 años, entre las cuales se encontraban el diseño e implantación de un Modelo de Compensación para toda la Organización; el diseño e implantación de varios modelos de Capacitación y

Formación; y la realización de estudios bianuales de de clima y compromiso organizacional.

En el diagnóstico se utilizó el Modelo de Sistemas Abiertos de Katz y Kanh que consiste en cinco elementos básicos: *Entrada*: Insumos que provienen del medio ambiente, pueden ser energéticos o de información; *Proceso*: Transformación o conversión, utilización de las entradas para darles las características deseadas a las salidas; *Salida*: Productos del sistema que generan impacto en el medio ambiente; *Retroalimentación*: Orienta al sistema sobre sus futuras acciones; *Medio ambiente*: Entorno en que se desarrolla funcionalmente el sistema.

De acuerdo al Modelo utilizado se encontraron como *Entradas*, el Modelo de Compensación para toda la Organización; los Modelos de Capacitación y Formación; y los estudios bianuales de clima y compromiso organizacional.

En el elemento *Proceso*, las transformaciones de estas entradas fueron que el Modelo de Compensación para toda la Organización se transformó en encuestas de desempeño, los Modelos de Capacitación y Formación en Cursos y talleres de adiestramiento y, los estudios bianuales de clima y compromiso organizacional en encuestas de clima.

En el elemento *Salida*, los productos del sistema eran que el Modelo de Compensación se había convertido en un medio de referencia para el pago de bonificaciones anuales y no se tomaban en cuenta sus resultados como indicadores de gestión para implementar mejoras de ningún tipo, los Modelos de Capacitación terminaron siendo costosos motivadores sin cumplir los fines del adiestramiento y, los estudios bianuales de clima y compromiso organizacional eran únicamente un medio de información referencial.

En cuanto al elemento *Retroalimentación* que orienta al sistema sobre sus futuras acciones, se observó que no se presenta retroalimentación de las salidas para re direccionar o establecer procesos, no se utilizaba la información generada como entrada o insumo.

Respecto al elemento *Medio ambiente* se determinó que el sistema se desarrollaba en el Sector Retail, mercado de servicios altamente competitivo que requiere contar con individuos que posean características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Por lo tanto, y como características del área de recursos humanos, se encontró que el sistema era: *NO Cíclico*: No se presentan ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación, el ciclo se detiene en el proceso de salida; *NO Entropía negativa*: El sistema no está en movimiento para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional; *NO Estado firme y homeostasis dinámica*: No se presenta un estado de equilibrio dinámico, por no existir un influjo continuo de energía del exterior y una exportación continua de los productos del sistema; *NO Equifinalidad*: No se presenta un objetivo claramente definido por parte de las entradas; *NO Límites o fronteras*: No se presentan límites o fronteras entre el ambiente y el sistema, por lo tanto no está claramente definido el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.

Aunque no existían objetivos claramente definidos para las *Entradas*, es decir, se generaron todas las iniciativas como implantar Modelo de Compensación, los Modelos de Capacitación y Formación, y realizar estudios bianuales de clima y compromiso organizacional, sin que existieran objetivos claramente definidos para estas iniciativas, el diagnóstico comprobó que uno de los objetivos fundamentales del área de recursos humanos, es contar con individuos que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Para el cumplimiento de este objetivo, un modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo común de acceder a ellos, es decir, que los diferentes procesos o *Entradas* resulten coherentes entre sí. Por ello, resulta pertinente consolidar todas estas iniciativas a través de la realización de un estudio de competencias y diseñar un modelo aplicado a sus necesidades, para identificar las competencias clave, el potencial y posibilidades de crecimiento del personal, logrando así una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo común de acceder a ellos, es decir, los diferentes procesos productivos que resulten coherentes entre sí, que sean adaptables y sustentables en el tiempo, y replicables en toda la organización.

Para el área de recursos humanos de esta empresa de servicios, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, se ha convertido en una importante necesidad de RRHH, ello lo demuestran todas las iniciativas impulsadas que van desde el diseño e implantación de un modelo de Compensación, pasando por el diseño e implantación de modelos de Capacitación y Formación, hasta la realización de estudios bianuales de clima y compromiso organizacional, pero se han desarrollado de manera desarticulada convirtiéndose, respectivamente, en medios de referencia para el pago de bonificaciones anuales, motivadores, y en medios de información referencial, sin que se presente retroalimentación de la información recabada para re direccionar o establecer procesos que impliquen mejoras o desarrollo para la organización.

## **CAPITULO II. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1. *Objetivo General***

Diagnosticar el estado de necesidades actuales del Departamento de Recursos Humanos de la empresa estudiada, identificando las fortalezas, debilidades, experiencias anteriores, políticas y normas, estructura y procesos de trabajo.

### **2. *Objetivos Específicos***

- 2.1 Recopilar información acerca de la estructura y organización del sistema de recursos humanos.
- 2.2 Recopilar información acerca de los procesos de trabajo del Departamento de Recursos Humanos.
- 2.3 Realizar un informe del estado actual del área de recursos humanos.
- 2.4 Diseñar un plan de acción para iniciar el proceso de desarrollo organizacional mediante la intervención en el área de recursos humanos.

## CAPITULO III. METODOLOGÍA

### **1. Marco Organizacional**

La empresa de servicios en estudio, es una organización venezolana, que se desarrolla en el sector de retail, es líder del comercio al detal, filial de un grupo internacional con técnicas de vanguardia en la comercialización de productos de consumo masivo a través de tres grandes formatos de comercialización.

Su Visión es: Ser líder y modelo, marcando huella en el negocio del retail.

Su Misión es: Crecer, innovar y promover la libre y sana competencia para facilitar el acceso al consumo.

Esta empresa de servicios genera alrededor de 5.000 empleos directos y más de 10.000 indirectos, y es líder en ventas dentro de la categoría de supermercados, hipermercados y Cash & Carry, con un promedio de ventas anuales de más de 500 mil millones de bolívares.

Además cuenta con un número considerable de tiendas distribuidas a nivel nacional de acuerdo a cada uno de sus formatos:

*Formato de comercialización 1:* 41 tiendas en 22 ciudades del país. (Caracas, Guarenas, La Guaira, Valencia, Maracay, Carora, Guanare, Acarigua, Barinas, Maracaibo, Cabimas, Lagunillas, Las Piedras, San Cristóbal, Mérida, Anaco, Maturín, Puerto La Cruz, El Tigre, Carúpano, Puerto Ordaz y Ciudad Bolívar)

*Formato de comercialización 2:* 6 Hipermercados en 5 ciudades del país (Caracas, Puerto La Cruz, Maracaibo, Barquisimeto y Valencia)

Formato de comercialización 3: 19 tiendas en Cagua, Macarao, Ocumare, Nueva Granada, Santa Teresa del Tuy, Cúa, La Yaguara, Mariara, Charallave, Caricuao, Cotiza, Turmero, Magallanes, San Juan, Agua Salud, Puente hierro, La Vega, Guarenas, Las Ferias.

Para el desarrollo de esta intervención se trabajará específicamente con el área de recursos humanos corporativa, la cual dirige la gestión estratégica de recursos humanos de la organización en todo el país, cuenta con 40 personas, aproximadamente, que se desenvuelven en cargos que van desde Analistas de recursos humanos, Coordinadores, Jefes, Gerentes, y el Director de recursos humanos.

## **2. Marco conceptual**

Muchas estrategias de desarrollo organizacional (DO) existen para mejorar una efectividad de la organización (Beer & Spector, 1993; Cummings & Worley, 1993; Rothwell & Sredl, 1992).

Una de estas estrategias es el diagnóstico organizacional, que consiste en determinar, un nivel de funcionamiento común de la organización para diseñar interacciones del cambio apropiado.

En el diagnóstico en DO se usan procedimientos especializados para recolectar la información vital acerca de la organización, se analiza esta información, y se diseñan intervenciones organizacionales apropiadas (Tichy, Hornstein, & Nisberg, 1977).

En el diagnóstico en DO se ve la organización como un sistema total y se considera que representa la teoría de los sistemas abiertos (Katz & Kahn, 1978). Esto es que una organización puede ser vista como un sistema total con

entradas, intermedios y salidas, conectadas por uniones de retroalimentación. Las uniones de retroalimentación ilustran la idea de que los sistemas son afectados por las salidas (por ejemplo productos y servicios), así como sus entradas.

El proceso de colección de datos durante el diagnóstico organizacional puede servir para motivar a los miembros organizacionales para aprender y participar en el proceso de cambio.

El diagnóstico, ya sea médico u organizacional, generalmente confirma que un problema usualmente existe, dentro de una organización.

El proceso de diagnóstico facilita una visión de los problemas o necesidades que deberían ser atendidas (Argyris, 1970; Harrison, 1987; Manzini, 1988).

La variedad de técnicas y/o procedimientos de recolección de datos son usados para descartar la presentación de problemas y para investigar los problemas fundamentales (Fordyce & Weil, 1983; Kolb & Forman, 1970; Porras & Berg, 1978).

Los resultados de la recolección de datos son retroalimentados con los miembros de la organización para iniciar el proceso del cambio organizacional (Burke, Coruzzi, & Church in Kraut, 1996; French & Bell, 1995; Harrison, 1987).

Viendo las organizaciones como sistemas, los diagnosticadores dirigen su atención a aquellas actividades y procesos dentro del sistema que son considerados vitales a la vida organizacional.

El alcance de un diagnóstico puede ser o estrecho o sintomático o amplio y sistemático. El diagnóstico estrecho y sintomático: Involucra un examen muy

rápido de la organización, centrándose en los puntos problemáticos (Tichy, 1983). El problema con este tipo de diagnóstico es que el problema mantiene recurrencia. El diagnóstico amplio y sistemático: Involucra un examen profundo, amplio y sistemático de la organización y de los problemas que en ella se presentan. Es importante examinar sistemáticamente toda la organización cuando se conduce el diagnóstico organizacional, más que centrarse en diagnósticos rápidos y “arreglos rápidos” (French y Bell, 1995).

El uso de los modelos organizacionales facilita el diagnóstico sistemático de las organizaciones. Un modelo organizacional es una representación de una organización que nos ayuda a entender más claramente y rápidamente lo que estamos observando en las organizaciones.

Burke explica varios modos en los cuales los modelos organizacionales son útiles (en Howard y Asociados, 1994):

- a.- Modelos que ayudan a mejorar el entendimiento del comportamiento organizacional.
- b.- Modelos que ayudan a categorizar los datos acerca de una organización.
- c.- Modelos que ayudan a interpretar los datos acerca de una organización.
- d.- Los modelos ayudan a proveer un lenguaje común.

Los modelos:

- a. Proveen una manera sistemática de recolectar datos sobre la organización para entender y categorizar los datos.
- b. Identifican las variables organizacionales vitales que son conducidas por hipótesis y que existen basadas en una investigación previa.
- c. Representan la naturaleza de las relaciones entre estas variables claves (por ejemplo, una variable organizacional impacta a otra).

Sin un modelo para la recolección de datos e interpretación de los mismos, un diagnosticador debe coleccionar datos basados en trozos y analizarla por temas.

Muchos practicantes tienen modelos intuitivos en sus mentes pero un modelo explícito ayuda en el proceso de diagnóstico, dada la complejidad de las organizaciones y la cantidad masiva de información disponible para el análisis.

Pese a que el modelo puede ser apropiado para la organización, Burke advierte acerca de la rigidez que se adhiere a un modelo (Howard, 1994). Burke sugiere que es posible quedarse atrapado por el modelo escogido por uno mismo.

El diagnosticador organizacional puede construir los procedimientos de la colección de datos basados en variables limitadas en el modelo, y estar fallando en coleccionar información importante en otras posibles variables.

Algunos de los modelos organizacionales útiles para la obtención de diagnósticos son:

1. Análisis de Campo Fuerza (1951).
2. Modelo de Leavitt (1965)
3. Análisis de Sistema Likert (1967).
4. Teoría de Sistemas Abiertos (1966).
5. Modelo Six.-Box de Weisbord (1976)
6. Modelo Congruente para el Análisis de la Organización (1977).
7. Armazón McKinsey 7S ((1981-82).
8. Armazón Técnico Político Cultural (TPC) (1983).
9. Programación de Alto-Rendimiento (1984)
10. Diagnóstico del Comportamiento Individual y de Grupo (1987).

## 11. El Modelo Burke-Litwin del Rendimiento Organizacional y Cambio.

### 1. Análisis de Campo Fuerza.

En 1951, Kurt Lewin desarrolló un modelo para analizar y administrar los problemas organizacionales denominado Análisis de Campo Fuerza (French y Bell, 1995; Fuqua y Kurpius, 1993; Lewin, 1951).

Este modelo es relativamente simple de entender y fácil de visualizar, en el mismo se identifican tanto las fuerzas directrices como las fuerzas de restricción dentro de una organización. Estas fuerzas restrictivas tales como los factores organizacionales, actúan como barreras al cambio. Para entender el problema dentro de la organización, lo primero que debe hacerse es identificar y definir las fuerzas directrices y las fuerzas restrictivas, una vez hecho esto, pueden planearse las metas y estrategias para ir hacia la dirección deseada y llegar al equilibrio de la organización.

La meta general de este modelo es llegar intencionalmente hasta un estado deseable de equilibrio adicionando fuerzas directrices, donde las fuerzas restrictivas de eliminación, sean apropiadas. Estos cambios ocurren simultáneamente dentro de la dinámica de la organización.

### 2. Modelo de Leavitt.

Algún tiempo después de realizarse el Análisis de Campo Fuerza (en 1965, catorce años después), Leavitt diseñó otro modelo relativamente simple.

Este modelo especifica variables particulares dentro de las organizaciones, más que fuerzas directrices; estas variables incluyen: variables de tarea,

variables de estructura, variables tecnológicas, y variables humanas (Burke, in Howard, 1994; Leavitt, 1965).

- Variables estructura: Se refiere a los sistemas de autoridad, sistemas de comunicación y flujo de trabajo dentro de la organización.
- Variable tecnológica: Incluye todo el equipo y maquinaria requerida por la variable tarea.
- Variable tarea: Se refiere a todas las tareas y subtareas involucradas en la provisión de productos y servicios.
- Variable humana: Se refiere a aquellos que pueden llevar a cabo las tareas asociadas con metas organizacionales (productos y servicios).

Estas cuatro variables son interdependientes, por lo tanto el cambio en una variable afectará las otras variables.

Con un cambio planeado en una variable (por ejemplo, la introducción de la tecnología avanzada), una o más variables serán impactadas, esta intervención está típicamente diseñada para afectar la variable tarea (afectar cambios positivos en productos y servicios), al ocurrir esto las otras variables cambiarían también, la motivación se podría incrementar (personas) y se podría mejorar la comunicación (estructura) debido a la nueva tecnología.

Leavitt describe las variables dentro de este modelo como dinámicas e interdependientes, pero el modelo es muy simple para producir algunas afirmaciones de causa directa en lo referente a las cuatro variables.

Al igual que en el modelo del Análisis de Campo Fuerza, Leavitt sugiere que un cambio en una variable puede resultar en cambio compensatorio o retaliatorio en otras variables; esta noción es similar a las fuerzas de oposición en el modelo de Lewin.

A diferencia del Análisis de Campo Fuerza, Leavitt no dirige el rol del medio ambiente externo para ocasionar cambio en ninguna de las variables.

### 3. Análisis del Sistema Likert

Las dimensiones organizacionales de Likert que aparecen en el cuadro incluyen motivación, comunicación, interacción, toma de decisión, establecimiento de metas, control y desempeño (Likert, 1967).

Likert describe cuatro tipos diferentes de sistema de administración dentro de las organizaciones, las cuales toman en cuenta las dimensiones organizacionales, estos tipos de sistema son: Sistema 1 explorativo-autoritario; Sistema 2 benevolente- autoritario; Sistema 3 consultivo; Sistema 4 grupo participativo.

Para determinar el sistema de administración que opera en cualquier organización, Likert desarrolló un instrumento de estudio de 43 items con preguntas relacionadas a las siete dimensiones organizacionales.

El propósito del instrumento fue medir las percepciones de los empleados (gerentes superiores, supervisores y personal) de las dimensiones organizacionales dentro de la organización.

Para determinar el funcionamiento observado de la organización, las respuestas de diferentes grupos de empleados son promediados a través de artículos y dimensiones.

El perfil se plantea gráficamente, indicando el nivel corriente del sistema de administración para cada una de las siete dimensiones de Likert (motivación,

comunicación, interacción, toma de decisión, establecimiento de metas, control y desempeño).

La terminología y sistemas planteados por Likert han sido adaptados y/o cambiados por otros investigadores a través de los años.

#### 4. Teoría de los Sistemas Abiertos

Muchos de los modelos de diagnóstico organizacional son discutidos basándose en la noción abstracta de la teoría de los sistemas abiertos. (Katz y Kahn, 1978).

La teoría de los sistemas abiertos plantea la existencia de ciclos repetidos para la entrada, transformación (esto es, productos continuos), salidas y entrada renovada dentro de las organizaciones. Un lazo de retroalimentación conecta las salidas organizacionales con las entradas renovadas, y todo ello ocurre dentro de un medio ambiente.

- Entrada o insumos: Proviene del medio ambiente y pueden ser energéticos o de información, los cuales se transformarán mediante su procesamiento en productos o resultados.
- Transformación: La transformación o conversión, se caracteriza por la forma en como la estructura del sistema desarrolla funciones diferenciadas para darle las características deseadas a los productos o resultados.
- Salidas: Producto o resultados del sistema que tienen un impacto positivo o negativo en el medio ambiente y que pueden expresarse de una forma material o intangible.

- Retroalimentación: Sirve para orientar al sistema sobre sus futuras acciones; ésta puede ser proporcionada por el medio ambiente, o buscada mediante mecanismos propios del sistema. Dependiendo el carácter positivo o negativo de la retroalimentación para el sistema, ésta puede conducir a la inestabilidad o a la estabilidad del mismo.
  
- Medio ambiente: Estimula o inhibe a quienes están en posibilidad de introducir insumos al sistema; recibe también, los productos finales de los procesos internos del sistema. El análisis del medio ambiente, permite conocer las relaciones que existen entre éste y el sistema, ayudando o entorpeciendo el desarrollo del proceso de interacción.

Algunas teorías organizacionales tradicionales han visto las organizaciones como sistemas cerrados independientes del medio ambiente en el cual ellos existen pero una organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una interacción dinámica con su ambiente (clientes, proveedores, competidores, entidades sindicales, mercado, etc.), por lo tanto la organización influye sobre el ambiente y recibe influencias de éste, es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos.

Katz y Kahn (1978) desarrollaron un modelo de organización a través de la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. Según su modelo, la organización presenta las siguientes características:

- a. Importación (entrada): La organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio. Ninguna estructura social es autosuficiente.
- b. Transformación (procesamiento): Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.

- c. Exportación (salidas): Los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.
- d. Los sistemas como ciclos que se repiten: El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación. La importación y exportación son transacciones que envuelven al sistema en ciertos sectores de su ambiente inmediato, la transformación o procesamiento es un proceso contenido dentro del propio sistema.
- e. Entropía negativa: Los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. A dicho proceso se le llama entropía negativa o negentropía.
- f. Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación: Los sistemas vivos reciben como insumos, materiales conteniendo energía que se transforman por el trabajo hecho. También reciben información, proporcionando señales sobre el ambiente. La entrada de información más simple es la retroalimentación negativa (negative feedback), que permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta. Las partes del sistema envían información de cómo operan a un mecanismo central y mantiene así la dirección correcta. Si dicha retroalimentación negativa es interrumpida, el estado firme del sistema desaparece. El proceso de codificación permite al sistema reaccionar selectivamente respecto a las señales de información para las cuales esté programado. Es un sistema de selección de entradas a través del cual, los materiales son rechazados o aceptados e introducidos a su estructura.
- g. Estado firme y homeostasis dinámica: Los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, ya que existe un influjo continuo de energía del exterior y una exportación continua de los productos del sistema. La tendencia más simple del estado firme es la homeostasis, pero su principio básico es la preservación del carácter del sistema, o

sea, un equilibrio casi-estacionario. Los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras. La homeostasis es un mecanismo regulador.

- h. Diferenciación: La organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, o sea, a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna.
- i. Equifinalidad: Los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad, o sea, un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.
- j. Límites o fronteras: como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, esto es, barreras entre el ambiente y el sistema. Definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.

##### 5. Modelo Six-Box de Weisbord

Weisbord (1976) propone seis categorías amplias en este modelo de vida organizacional, incluyendo propósitos, estructuras, relaciones, liderazgo, recompensas y mecanismo de ayuda.

- Propósitos de una organización son la misión y las metas de la organización.
- Estructura es la manera en la cual la organización se organiza; esto puede ser por función –donde los especialistas trabajan juntos- o por producto, programa o proyecto –donde los equipos de multi-especialistas trabajan juntos.

- Relaciones son las maneras en las cuales las personas y las unidades interactúan. También incluida en la caja de relaciones está la manera en la cual las personas interactúan con la tecnología en su trabajo.
- Recompensas son las recompensas intrínsecas y extrínsecas asociados con su trabajo.
- La caja de liderazgo se refiere a las metas típicas de liderazgo, incluyendo el balance entre las otras cajas.
- Mecanismos de ayuda son los sistemas de planeamiento, control, presupuesto e información que sirven para encontrar las metas organizacionales. El medio ambiente externo está también representado en el modelo Weisbord, si bien no está representado como una “caja”.

Weisbord identifica como entradas el dinero, las personas, ideas y maquinaria, los cuales son usados para llenar la misión de la organización, las salidas son los productos y los servicios.

Dos premisas las cuales no son aparentes en el modelo de Weisbord son cruciales para entender las cajas en el modelo:

- a. Primera premisa: Se refiere a los sistemas formales versus los informales. Los sistemas formales son aquellas políticas y procedimientos que la organización clama hacer. Los sistemas informales son aquellos comportamientos que en realidad ocurren. Cuanto más grande la brecha entre los sistemas formales e informales dentro de la organización, menos efectiva es la organización.
- b. La segunda premisa: Concierno a la compatibilidad entre la organización y el medio ambiente, esto es la discrepancia entre la organización existente y la manera en que la organización debería

funcionar para encontrar las demandas externas. Weisbord define las demandas externas o presiones como clientes, gobierno y uniones.

Weisbord posee preguntas de diagnóstico para cada caja de este modelo. Por ejemplo, el sugiere que los consultantes de DO determinen si los miembros organizacionales concuerdan y apoyan la misión de la organización y las metas dentro de la caja de propósitos.

Este modelo se centra en principios internos dentro de una organización colocando preguntas de diagnóstico que tienen que ver con la compatibilidad entre el ser y el deber ser.

## 6. El Modelo de Congruencia para el Análisis Organizacional

El modelo congruente de Nadler-Tushman especifica entradas, productos intermedios y salidas, lo cual es consistente con la teoría de los sistemas abiertos (Katz y Kahn, 1978).

Este modelo es muy similar al modelo de Leavitt y también plantea los sistemas formales e informales del modelo Six-Box de Weisbord.

El modelo está basado en varias suposiciones comunes a los modelos modernos de diagnóstico organizacional; estas suposiciones son:

- a.- Las organizaciones son sistemas sociales abiertos dentro de un medio ambiente más grande.
- b.- Las organizaciones son entidades dinámicas (esto es, el cambio es posible y ocurre).
- c.- El comportamiento organizacional ocurre a nivel individual, grupo, y sistemas.

d.- Las interacciones ocurren entre los niveles de individuos, grupo y sistemas del comportamiento organizacional.

Las entradas en este modelo incluyen factores tales como el medio ambiente, recursos, historia (patrones de comportamiento pasado) y estrategias organizacionales.

Nadler y Tushman son implícitos en su conceptualización de cada uno de los factores. Por ejemplo, ellos describen los recursos disponibles a la organización como recursos humanos, tecnología, capital, información y otros recursos menos tangibles.

Nadler y Tushman (1980) aplican el concepto de congruencia a su modelo, describiendo congruencia, o compatibilidad, como “el grado en el cual las necesidades, demandas, metas, objetivos y/o estructuras de un componente son congruentes con necesidades, demandas, metas, objetivos y/o estructuras de otro componente”. Explican que cuanto más la destreza y conocimiento se igualan entre la meta y el individuo más efectivo será el rendimiento.

El modelo se denomina modelo de congruencia basado en la compatibilidad entre los componentes del sistema (organización informal, meta, arreglos, organizacionales formales individuos).

## 7. Sistema McKinsey 7S

El sistema McKinsey 7S fue nombrado por una compañía de consultoría, Mc Kinsey y Cia., la cual ha conducido investigación aplicada en el negocio y la industria (Pascale y Athos, 1981; Peters y Waterman, 1982).

Los autores trabajaban todos como consultores en Mc Kinsey, y usaron el modelo en casi setenta organizaciones grandes.

El sistema Mc Kinsey 7S fue creado como un modelo reconocible y fácilmente recordado en el negocio. Las siete variables que los autores denominan “palancas” todas empiezan con la letra “S”

La forma del modelo fue también diseñada para ilustrar la interdependencia de las variables; la ilustración del modelo ha sido denominado “la molécula administrativa”, mientras los autores pensaron que otras variables existían dentro de las organizaciones complejas las variables representadas en el modelo fueron consideradas de crucial importancia para los administradores y practicantes.

Las siete variables incluyen estructuras, estrategias, sistemas, destrezas, estilos, personal y valores compartidos. La estructura es definida como esqueleto de la organización o el cuadro organizacional. Los autores describen la estrategia como el plan o el curso de acción en la colocación de recursos para lograr metas identificadas en el tiempo. Los sistemas son los procesos y procedimientos rutinizados seguidos dentro de la organización. El personal es descrito en términos de categoría de personal dentro de la organización (por ejemplo, ingenieros) mientras que la variable de destrezas se refiere a las capacidades del personal dentro de la organización como un todo.

La manera en la cual los administradores claves se conducen para lograr las metas organizacionales es considerada la variable del estilo; esta variable se piensa que abarca el estilo cultural de la organización.

La variable de los valores compartidos originalmente denominados metas súper ordenadas, se refiere a los significados significativos o conceptos guías que los miembros organizacionales comparten.

El medio ambiente externo no es mencionado en el Sistema McKinsey 7S, si reconocen que otras variables existen y que ellas describen solamente las variables más cruciales en el modelo. Mientras son aludidas en su discusión del modelo, la noción del rendimiento o la efectividad no se hace explícita en el modelo.

### 8. Sistema Técnico Político Cultural de Tichy

Similar a algunos de los modelos previos, el modelo de Tichy incluye entradas, productos intermedios y salidas, lo cual es consistente con la perspectiva de los sistemas abiertos discutidos antes. Tichy identifica las variables claves en el modelo las cuales son importantes para el cambio (Tichy, 1989).

El medio ambiente y la historia son dos categorías mayores de entrada para la organización mientras que los recursos son una tercera categoría de entrada. Las variables del producto intermedio o palancas del cambio, identificadas en el modelo, incluyen misión/estrategia, tareas, redes establecidas, personas, procesos organizacionales y redes emergentes.

Tichy define la variable misión/estrategia como el acercamiento de la organización para llevar a cabo su misión y estrategia y los criterios para la efectividad (esto es, el propósito de la organización). La variable tareas se refiere a la tecnología por la cual el trabajo de la organización se cumple. Las redes prescritas (esto es, la organización formal) tienen que hacer con la estructura social diseñada por la organización, tales como la organización de los departamentos y la comunicación y las redes de autoridad. La variable personas se refiere a las características de los miembros organizacionales, incluyendo su fundamento, motivación y el estilo de administración. Los mecanismos que

permiten que la organización formal lleve a cabo el trabajo se denominan procesos organizacionales, estos incluyen comunicación organizacional, toma de decisiones, administración de conflicto, sistemas de control y recompensa. La variable final del producto medio, redes emergentes, se refiere a las estructuras y procesos en la organización los cuales emergen informalmente.

El punto focal del modelo del Tichy es la variable de salida, el cual él denomina efectividad organizacional. Por supuesto, la salida es dependiente de las variables de entrada y de producto medio.

Todas las variables, incluyendo las categorías de entrada y salida, son consideradas como interrelacionadas en el modelo.

Mientras algunas variables tienen un fuerte impacto sobre las otras variables, otras variables tienen una relación más débil o recíproca sobre las otras variables.

## 9. Programación de Alto Rendimiento

El sistema de programación de alto rendimiento de Nelson y Burns (1984) determina el nivel corriente de rendimiento de una organización para planear intervenciones y transformar la organización a un sistema de alto rendimiento (Fuqua y Keerpius, 1993; Nelson y Burns, 1984).

Similar al análisis del sistema de Likert, Nelson y Burns describen cuatro sistemas organizacionales los cuales son más o menos efectivos. Estos sistemas o estructuras, como Nelson y Burns los llaman, incluyen la organización de alto rendimiento (nivel 4), la organización proactiva (nivel 3), la organización sensible (nivel 2) y la organización reactiva (nivel 1).

Para diagnosticar una organización, un instrumento de investigación se usa con las preguntas relacionadas con las once variables o dimensiones de Nelson y Burns (1984). Estas once variables son la estructura del tiempo, enfoque, planeamiento, modo de cambio, administración, estructura, perspectiva, motivación, desarrollo, comunicación y liderazgo.

Las actividades de liderazgo asociados con los cuatro niveles de rendimiento en el sistema de la programación de alto rendimiento son:

- a. La organización de alto rendimiento está asociada con el liderazgo de “autorización”
- b. La organización proactiva está asociada con el liderazgo “de finalidad”
- c. La organización sensible está asociada con el liderazgo “de entrenamiento”
- d. La organización reactiva está asociada con el liderazgo de “esfuerzo”.

#### 10. Diagnóstico del Comportamiento Individual y de Grupo

Harrison (1987) ideó un modelo para diagnosticar el comportamiento individual y de grupo dentro de la organización, este modelo es el único que se centra en las salidas tales como el rendimiento organizacional y la calidad de vida laboral.

El modelo representa una perspectiva de sistemas abiertos con límites mínimos entre la organización y el medio ambiente externo.

Sin embargo, el medio ambiente externo no está representado por nada diferente a los recursos y los lazos de retroalimentación.

Las variables tomadas en cuenta en el modelo están basadas en los niveles organizacionales (rendimiento), rendimiento de grupo, rendimiento individual y resultados de calidad de vida laboral.

El nivel organizacional de rendimiento: Representa un nivel más abstracto de rendimiento, el cual es una función de las salidas asociadas con el rendimiento individual, rendimiento del grupo y la calidad de los resultados de la vida laboral (QWL).

- Entradas: Son los recursos, incluyendo los recursos humanos, los cuales están disponibles para la organización.
- Retroalimentación: Se forma a partir de los resultados a priori organizacionales.
- Puesto que no hay límite definitivo alrededor de la organización, no está claro si todos los recursos son derivados del medio ambiente, la organización misma, o una combinación de los dos.
- Salidas en el nivel organizacional: Son los productos y servicios que la organización produce.
- Resultados a nivel del grupo: Son las soluciones, planes y tácticas legados durante las operaciones.
- Resultados a nivel individual: Incluyen la calidad de los esfuerzos de trabajo de los miembros individuales, sus iniciativas, cooperación con otros y el compromiso de sus trabajos; los resultados negativos están relacionados con el ausentismo y tardanza a nivel individual.
- Resultados de calidad de vida laboral (QWL): Las percepciones de la seguridad de trabajo, condiciones de trabajo, la significancia, desafío del trabajo, y el grado al cual el trabajo contribuye al bienestar psicológico de los miembros.

Harrison denota que existen líneas de influencia que pueden ser líneas principales de influencia o los lazos de retroalimentación. Sin embargo, no todas estas relaciones son recíprocas solo una. El número extensivo de líneas de

influencia y los lazos de retroalimentación en el modelo hacen difícil determinar las relaciones entre las variables pues la mayoría de las líneas de influencia son direccionales, y solamente una es bi-direccional o recíproca.

#### 11. El Modelo Causal de Burke-Litwin del Rendimiento Organizacional y Cambio. (1992)

Incluye 12 dimensiones o construcciones teóricas (dimensiones) para la realización del diagnóstico, que son:

- a. Ambiente
- b. Misión y estrategia: Son parte esencial de la identidad de la organización, pues la primera da "la razón de ser" y la segunda plasma en la práctica la primera.
- c. Liderazgo (Dirección)
- d. Cultura (Normas, valores y creencias)
- e. Estructura
- f. Prácticas de Gerencia
- g. Sistemas
- h. Clima (Opiniones de los individuos sobre el trabajo individual y colectivo)
- i. Requisitos de la tarea y habilidades
- j. Motivación
- k. Necesidades y valores individuales
- l. Desempeño: Puede ser individual y de la organización, en la medida en que los cambios en el desempeño son cuantitativos, los mismos son transaccionales, pero cuando se generan cambios cualitativos, los mismos son transformacionales

Diferencia entre cultura y clima planteando que:

- Cultura: Es una evaluación colectiva de la organización, se basa en valores, normas e hipótesis más profundos, relativamente perdurables y a menudo inconscientes.
- Clima: Es la evaluación colectiva de las personas acerca de la organización: es bueno o malo para trabajar, es o no amistoso, cordial, frío, de trabajo arduo, despreocupado, etc. Estas percepciones se basan en las prácticas gerenciales y en los sistemas y los procedimientos organizacionales; son relativamente maleables y cambiarán con los cambios en los procesos de la organización en los cuales se basan.

diferencia entre cambio transformacional o de primer orden y transaccional de segundo orden. Además, especifica la naturaleza de las variables determinando si cambian o no cambia a las demás.

Este modelo se basa en los modelos vistos anteriormente.

### **3. Marco metodológico**

A continuación se detallan actividades que se realizaron en cada etapa, los objetivos y resultados obtenidos, los recursos y el tiempo utilizados para la realización de cada actividad.

#### Actividad 1. Reunión con el Director de Recursos Humanos

##### Objetivo:

El objetivo de ésta actividad fue establecer el contacto inicial con el Director de Recursos Humanos su visión de la situación del área de recursos humanos. Recabar toda la información necesaria. Negociar el contrato psicológico e informar los próximos pasos a seguir.

##### Resultados Obtenidos:

Durante la entrevista se levantó la siguiente información:

Para determinar el rol del Director de Recursos Humanos en la organización, se definió que tiene 3 años en la organización, desempeñándose en el mismo cargo durante ese tiempo. Supervisa alrededor de 30 personas y su línea de reporte es a la Junta Directiva.

Como antecedentes se presentó que durante su permanencia en la organización se diseñaron los siguientes programas:

- Modelo de compensación para toda la organización. (compuesta por 5.800 personas)
- Se diseñaron los siguientes modelos de capacitación: Programa de formación de oficios operativos (Panadero, Carnicero, Pescadero). Programa de formación de líderes. Programa de desarrollo de altos

potenciales. Otros programas de capacitación definidos según el plan de formación entregado al INCE.

- Estudios anuales de compromiso organizacional.
- No se han realizado programas de desarrollo organizacional.

Desde el punto de vista del cliente la organización está dividida en dos líneas totalmente diferentes, la parte operativa y la parte comercial. Para el cliente es una necesidad importante el mejorar el tiempo de respuesta en los procesos, pues la organización tiene una clara tendencia burocrática que no permite la fluidez de los procesos de trabajo. Considera como un problema de fondo el hecho de que la filosofía de la organización es orientarse a proyectos y no enfocarse a las necesidades del cliente, lo que ocasiona una clara falta de contacto con el cliente final. Sugirió que el siguiente paso en la línea de acción del área de recursos humanos es realizar un estudio de competencias y diseñar un modelo que se ajuste a sus necesidades.

Las necesidades definidas por el cliente fueron las siguientes:

- Identificar las competencias claves del personal de recursos humanos de la organización.
- Identificar el potencial y posibilidades de crecimiento del personal de recursos humanos a través del estudio de las competencias.
- Ajustar los programas de capacitación a competencias.
- Analizar un hilo conductor abajo arriba y entre pares de las distintas áreas de recursos humanos.

Durante la negociación del contrato psicológico se generó un claro compromiso por parte del cliente con toda la disposición para colaborar en todo lo referente al proceso de intervención. El tiempo de intervención se estableció desde Junio a Noviembre de 2006. Se estableció que la líder del proyecto sería la Gerente de Compensación y Administración. Adicionalmente se indicaron

quienes serían las personas contacto en el resto de las áreas a intervenir. Se definió que teníamos a nuestra disposición la infraestructura y los recursos de la organización que fueran necesarios para el desarrollo de la intervención en DO.

Por último se informaron los siguientes pasos a seguir en el proceso de diagnóstico los cuales fueron:

- Reunión exploratoria con la líder del proyecto.
- Reunión exploratoria con la Jefe de Adiestramiento y Desarrollo.
- Reunión exploratoria con la Jefe de Reclutamiento y Selección.
- Reunión exploratoria con los Coordinadores de Compensación y Beneficios.
- Elaboración del diagnóstico preliminar.
- Elaboración de la propuesta de intervención.
- Discusión de la propuesta de intervención.

Actividad 2. Reunión con la líder del proyecto.

Objetivo:

En esta sesión con la líder del proyecto se estableció el cronograma de reuniones con los diferentes líderes de las áreas. En vista de la propuesta del Director en cuanto a implementar un modelo de competencias se definieron cuáles eran las competencias que a su juicio requería el personal de su área.

Resultados obtenidos:

La Gerente de Compensación y Administración supervisa a siete personas, los cuales son: dos Coordinadores de Compensación y Beneficios, 1 Analista de Egresos, 1 Coordinador de Nómina, 1 Analista de Nómina, 1 Coordinador de Obligaciones Sociales, 1 Asistente Administrativo y el área de seguros la maneja un corredor a través del modelo de outosourcing.

Su línea de reporte es al Director de Recursos Humanos.

Las competencias establecidas fueron las siguientes: habilidad numérica avanzada, habilidad verbal, nivel de instrucción mínimo TSU, manejo de PC y programas procesadores de texto y hojas de cálculo, disposición para aprender, rapidez y precisión, seguridad en sí mismos, honestidad y responsabilidad. Deben poseer una clara disposición para atender al público, para mantener relaciones interpersonales y comunicación asertiva. Deben tener disposición para trabajar en equipo. Desde el punto de vista de la investigación debe ser un observador integral, debe cuestionarse el porque de las cosas y debe ser un integrador natural.

Por ultimo se concretaron las citas con las personas contacto indicadas por el Director de Recursos Humanos.

- Jefe de Adiestramiento y Desarrollo. 05/06/2006
- Jefe de Reclutamiento y Selección. 07/06/2006
- Coordinadores de Compensación y Beneficios. 09/06/2006

Actividad 3. Reunión con la Jefe de Adiestramiento y Desarrollo.

Objetivo:

En esta reunión se levanto un perfil de la Jefe de Adiestramiento y Desarrollo. En vista de la propuesta del Director en cuanto a implementar un modelo de competencias se definieron cuáles eran las competencias que a su juicio requería el personal de su área.

Resultados obtenidos:

Tiene dos años en la organización y anteriormente se desarrolló en el área de reclutamiento y selección.

Supervisa a dos Analistas de Adiestramiento.

Su línea de reporte es con el Director de Recursos Humanos.

Durante su estadía en el área de selección nos indicó que no existe un proceso de selección en la organización establecido que permita la estandarización. Adicionalmente nos indicó que para el proceso de selección se manejan características, no competencias.

Le pareció que un modelo de competencias permitiría establecer una metodología de trabajo bien definida y podría reducirse considerablemente el trabajo en el área.

Según su criterio las competencias necesarias para desarrollarse en el área de selección son: flexibilidad, apertura a los cambios, respeto a la normativa y manejo de crisis. Capacidad de adaptación, iniciativa, creatividad, asertividad y una clara apertura a las relaciones interpersonales para mantener contacto humano. La persona que se desarrolle en el área de capacitación debe poseer un ojo clínico, para ser muy observador y perceptivo, debe poseer mucha confianza en sí mismo, capacidad para negociar y capacidad para establecer el perfil de las personas evaluadas.

Para que las personas se desarrollen en el área de capacitación, a su juicio, deben tener las siguientes competencias: asertividad, orientación a resultados, manejo de relaciones interpersonales, liderazgo, capacidad para desarrollar relaciones sociales internas y externa, debe ser como un consultor externo frente a las diferentes situaciones, debe tener la capacidad para diseñar

instrumentos, ser líder del área, debe tener mucha creatividad, capacidad de observación constante, actualización, orientación al logro, capacidad de investigación y ambición.

#### Actividad 4. Reunión con la Jefe de Reclutamiento y Selección.

##### Objetivo:

En esta reunión se levanto un perfil de la Jefe de Reclutamiento y Selección. En vista de la propuesta del Director en cuanto a implementar un modelo de competencias se definieron cuáles eran las competencias que a su juicio requería el personal de su área.

##### Resultados obtenidos:

La Jefe de Reclutamiento y Selección tiene 5 años en la organización y supervisa a tres Coordinadores de Selección. Su línea de reporte es con el Director de Recursos Humanos.

Según su criterio para que una persona pueda desarrollarse en el área de reclutamiento se requiere ser bachiller y hablar con fluidez el español. Debe tener capacidad de reconocimiento numérico y tener la capacidad de comprender y seguir instrucciones

#### Actividad 5. Reunión con el Coordinador de Compensación y Beneficios 1.

##### Objetivo:

En esta reunión se levanto un perfil de la Coordinador de Compensación y Beneficios 1. En vista de la propuesta del Director en cuanto a implementar un modelo de competencias se definieron cuáles eran las competencias que a su juicio requería el personal de su área.

Resultados obtenidos:

El Coordinador de Compensación y Beneficios tiene 2 años en la organización. No tiene supervisados. Su línea reporte es con la Gerente de Compensación y Administración.

Informó la existencia de un instrumento de evaluación de desempeño y un programa de compensación variable corporativo elaborado por el Área de Ingeniería de Procesos.

El perfil de la persona que se desarrolla en el área debe ser licenciado en administración, industrial o ingeniero. Debe tener por lo menos 2 años de experiencia en el área de recursos humanos y es deseable que maneje el inglés instrumental.

En cuanto a habilidades técnicas debe poseer habilidades verbal media, habilidad numérica avanzada, y manejo básico de office.

Desde el punto de vista de las habilidades sociales debe ser una persona con comunicación asertiva, capacidad de negociación, mantener relación con externos para realizar estudios de benchmarking y obtener información de mercado. Debe tener un claro sentido de colaboración con el resto de las áreas. Como habilidades personales destacó el trabajo bajo presión, rapidez, debe ser proactivo, adaptable, debe tener la capacidad para planificar proyectos, dirigirlos, controlarlos. Alto sentido de la organización, empatía con los clientes internos, mucha seguridad personal, diplomacia y capacidad para convencer a los demás.

## Actividad 6. Reunión con el Coordinador de Compensación y Beneficios 2.

### Objetivo:

En esta reunión se levanto un perfil de la Coordinador de Compensación y Beneficios 2. En vista de la propuesta del Director en cuanto a implementar un modelo de competencias se definieron cuáles eran las competencias que a su juicio requería el personal de su área.

### Resultados obtenidos:

El Coordinador de Compensación y Beneficios 2 tiene 5 años en la organización. Se ha desarrollado en el área de Ingeniería de Procesos, Adiestramiento y Desarrollo, Reclutamiento y Selección y Compensación y Beneficios.

A su juicio no es necesario tener experiencia en el área de compensación y beneficios para desarrollarse allí, el nivel académico debe ser por lo menos licenciado y debe conocer los procesos de recursos humanos.

Debe poseer las siguientes habilidades técnicas, capacidad de análisis y síntesis, habilidades verbal y numérica avanzadas, visión sistémica e integral del área, manejar Excel en un nivel avanzado, manejar access en nivel básico, debe ser metódico en su trabajo.

En cuanto a las habilidades sociales debe tener apertura para el contacto con el público, debe conocer procesos de benchmarking, debe ser amistoso, saber manejar todos los niveles de la organización internos y externos y tener un alto sentido del trabajo en equipo.

En cuanto a habilidades personales debe sentir gusto por el trabajo que está realizando, debe tener un sentido claro de la equidad, debe tener la

capacidad de generar confianza, debe poseer mucha seguridad personal y tener la capacidad de proyectarla, capacidad de trabajar bajo presión, creatividad en innovación, mucha rapidez y presión, creativo e innovación, rapidez y precisión, debe tener tendencia a la tecnología, debe tener capacidad para facilitar procesos, debe tener orientación al servicio, debe ser cuestionador, tener mucha capacidad para priorizar, debe manejar la confidencialidad, ser puntal y practica la comunicación asertiva.

Actividad 7. Levantamiento de información de los programas desarrollados en la empresa.

Objetivo:

Recopilar la información acerca de los programas desarrollados en la organización mencionados por el Director de Recursos Humanos en la actividad 1.

Resultados obtenidos:

### Estructura Organizativa

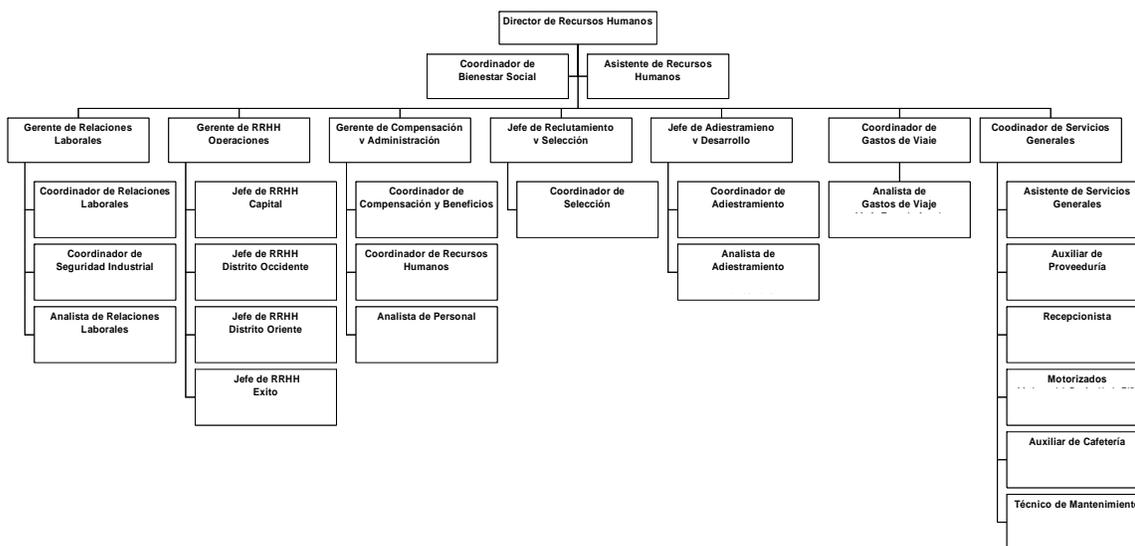


Gráfico 1. Estructura Organizativa del Área de RRHH

La Dirección de Recursos Humanos está compuesta por 8 áreas funcionales a continuación se describirán cada una de ellas.

- Coordinación de Bienestar Social. Se encarga de ejecutar proyectos y programas que garanticen la motivación e identificación de los empleados con la empresa. Está compuesto por un Coordinador de Bienestar Social.
- Gerencia de Relaciones Laborales. Se encarga de garantizar las buenas relaciones entre la empresa y los trabajadores a nivel individual y colectivo, garantizando el cumplimiento de la Ley Orgánica del Trabajo y de toda la reglamentación asociada. Está compuesto por un Gerente de Relaciones Laborales, un Coordinador de Relaciones Laborales, un Coordinador de Higiene y Seguridad Industrial, dos Analista de Relaciones Laborales.
- Gerencia de Recursos Humanos Operaciones. Se encarga de la administración de los procesos de gestión de Recursos Humanos en las tiendas de la organización, de manera de garantizar la correcta aplicación de las políticas organización facilitando la máxima productividad, orientando sus acciones hacia la excelencia operativa. Está compuesta por un Gerente de Recursos Humanos Operaciones y 9 Jefes de Recursos Humanos.
- Gerencia de Compensación y Administración. Se encarga de garantizar el cumplimiento de los deberes y derechos del empleado, de manera tal de atender oportunamente los compromisos salariales, prestacionales y sociales. Adicionalmente administran el área de seguros personales. Esta compuesto por un Gerente de Compensación y Administración, dos Coordinadores de Compensación y Beneficios, dos Coordinadores de Recursos Humanos, un Analista de Personal.
- Jefatura de Reclutamiento y Selección. Se encarga de administrar los procesos de gestión de reclutamiento y selección del personal de la organización con la finalidad de estandarizarlos, contribuyendo de esta

- manera al logro de los resultados de la organización. Está compuesto por un Jefe de Reclutamiento y Selección y tres Coordinadores de Selección.
- Jefatura de Adiestramiento y Desarrollo. Se encarga de administrar los procesos de gestión del entrenamiento y desarrollo de la organización, garantizando la correcta aplicación de políticas y contribuyendo al logro de los objetivos del negocio. Está compuesto por un Jefe de Adiestramiento y Desarrollo, un Coordinador de Adiestramiento y dos Analistas de Adiestramiento.
  - Coordinación de Servicios Generales. Su función principal es la de garantizar la disponibilidad de los servicios básicos en las instalaciones de toda la organización. Está compuesto por un Coordinador de Servicios Generales, un Asistente de Servicios Generales, cuatro Recepcionistas, un Auxiliar de Proveduría, cinco Motorizados, dos Auxiliares de Cafetería, dos Técnicos de Mantenimiento.
  - Coordinación de Gastos de Viaje. Se encarga de administrar los viáticos nacionales e internacionales, asignados al personal para garantizar el servicio a las personas según las normas y procedimientos establecidos. Adicionalmente se encarga de toda la logística de traslados del personal, nacional o internacional. Está compuesto por un Coordinador de Gastos de Viaje y un Analista de Gastos de Viaje.

#### Modelo de compensación.

Es un modelo de compensación variable asociado a logros personales y de la organización, creado con la finalidad de incentivar a los trabajadores a lograr los resultados que contribuyan con el crecimiento de la organización.

La evaluación de desempeño está compuesta por una evaluación cuantitativa, que está determinada por los resultados de la organización y de objetivos

individuales y la evaluación cualitativa que está referida a habilidades demostradas en el sitio de trabajo.

La escala de evaluación de la cuantitativa, consta de la comparación de objetivos planteados versus los objetivos cumplidos. La escala de evaluación de la cualitativa es tipo likert de 5 niveles. Las habilidades a evaluar en la cualitativa son:

- Planificación y Coordinación del Trabajo: habilidad de establecer metas, objetivos y prioridades, anticipando posibles problemas y organizar sistemáticamente las actividades y proyectos para su efectivo logro. Aspecto a evaluar obligatorio.
- Comunicación / Asertividad: Facilidad para transmitir información importante para el trabajo y establecer relaciones interpersonales adecuadas oportunas y cordiales. Aspecto a evaluar obligatorio.
- Análisis y solución de problemas: Constituye la habilidad para resolver situaciones a partir de la descomposición de sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades y relaciones causales. Aspecto a evaluar obligatorio.
- Toma de Decisiones: disposición a tomar decisiones oportunas y acertadas en situaciones difíciles o ambiguas. Aspecto a evaluar opcional.
- Liderazgo (Manejo de Equipo): capacidad de persuadir, motivar y guiar a un equipo para lograr los objetivos planteados. Aspecto a evaluar opcional.
- Negociación: Capacidad de influir en otros y presentar argumentos que soporten una posición y lograr el consenso para soluciones favorables a las partes. Aspecto a evaluar opcional.
- Orientación hacia el Cliente: Capacidad de identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, implica esforzarse en conocer y resolver sus problemas. Aspecto a evaluar opcional.

- Innovación: Realizar actividades novedosas que mejoran el desempeño e identifica oportunidades y amenazas organizacionales aportando soluciones de valor. Aspecto a evaluar opcional.
- Prácticas de Coaching: Observar en el evaluado la transmisión de conocimientos específicos al área de experticia hacia otros que requieran adquirir y mejorar las destrezas que impacten en su desempeño (Este factor a evaluar sólo aplicará al personal que ha recibido la formación en dicho programa). Aspecto a evaluar opcional.
- Práctica de valores de la compañía: Es la manifestación de los valores de la compañía (responsabilidad, respeto, perseverancia, simplicidad, honradez ) en el comportamiento laboral del día a día. Aspecto a evaluar opcional.

Programa de formación de oficios operativos.

El objetivo de este programa es crear, desarrollar y mantener conocimientos teóricos y prácticos de los oficios y en general de las competencias necesarias en el negocio del retail, que permitan operar dentro de los máximos estándares de calidad, ofreciendo un mejor servicio a nuestros clientes y oportunidades de crecimiento a nuestros trabajadores.

Se han desarrollado tres programas asociados a áreas muy importantes del negocio, los cuales son: Panadería (90 horas), Pescadería (60 horas) y Carnicería (106 horas).

Está en desarrollo dos programas adicionales: Calidad de Servicio y Atención al Cliente (32 horas) y Manejo y Mantenimiento de Montacargas (20 horas).

Con desarrollo consecutivo de programas bajo esta modalidad se pretende:

- Vincular el aprendizaje individual a los objetivos del puesto de trabajo, del equipo, de la unidad y de los objetivos organizacionales, visión y misión.
- Desarrollar una vía fundamental para la selección de los cuadros potenciales actuales y futuros, a fin de propiciar los planes de desarrollo y carrera, lo cual contribuiría a la continuidad y competitividad de la organización a través de su capital humano.
- Se genera el compromiso por parte de los trabajadores y la motivación laboral.
- El programa se convierte en referencia obligada para el fomento de la retención del personal clave y para la atracción del mercado.
- Se logra la profesionalización de los oficios, conocimientos y herramientas técnicas, logrando una mejora en la calidad y productividad de la empresa.
- Se formalizan los procesos de transferencia de conocimientos en la organización, a través de facilitadores internos que aseguran el establecimiento de las conductas esperadas en el desarrollo del programa de formación.
- Se le da valor al trabajo como un medio de crecimiento social y cultural en la sociedad venezolana.

### Programa de formación de líderes

El programa de formación de líderes pretende dotar al personal de los conocimientos necesarios para su desempeño laboral eficiente; a manera de garantizar el manejo estandarizado de los procesos claves de la organización. Todo este entrenamiento se llevará a cabo a través de procesos de capacitación interna y del desarrollo de competencias con la ayuda de consultores externos. A través de este programa será posible definir el plan de carrera de los empleados de la empresa.

El programa de formación de líderes se fundamenta en la formación en tres niveles que pretenden potenciar los conocimientos, las competencias y el desarrollo del personal supervisorio de las tiendas.

El Sistema *100 Conocimientos*; consta de 7 módulos, los cuales pretenden brindar conocimientos básicos para la operación de la tienda. Los módulos son los siguientes:

- 101 Herramientas administrativas para la operación en tienda.
- 102 Sistemas de información y administrativos.
- 103 Conocimientos generales del oficio.
- 104 Inventario.
- 105 Administración de recursos humanos.
- 106 Mercadeo en tienda.
- 107 Rotación por áreas.

El Sistema *200 Competencias*, consta de 14 módulos en los que se busca reforzar las habilidades necesarias para el desempeño en el puesto de trabajo.

- 201 Liderazgo.
- 202 Trabajo en equipo.
- 203 Manejo del tiempo.
- 204 Orientación al logro.
- 205 Asertividad.
- 206 Comunicación.
- 207 Vocación de servicio.
- 208 Habilidad para negociar.
- 209 Coaching.
- 210 Trabajo bajo presión.
- 211 Adaptación / Flexibilidad.
- 212 Habilidades supervisorias.
- 213 Análisis y solución de problemas.

- 214 Organización y planificación del trabajo.

El Sistema 300 *Desarrollo* pretende formar la planificación y la visión estratégica del personal supervisorio.

- 301 Planificación / Visión estratégica.

Programa de desarrollo de altos potenciales.

Este programa pretende formar líderes y modelos capaces de hacer frente a las cambiantes exigencias del negocio. El programa está compuesto por cuatro módulos de aprendizaje que tienen una duración de 3 meses cada uno. Los módulos son los siguientes:

- Exploración e investigación. El cual permitirá a los participantes desarrollar habilidades de observación, análisis y síntesis de distintos comportamientos sociales a entrar en contacto con ellos.
- Creatividad y expresión. En este módulo se desarrollará toda la capacidad de expresión y creatividad a través de experiencias con el mundo de las artes tales como la música, la literatura y el teatro.
- Liderazgo. En este módulo los participantes se ponen en contacto con experiencias comunitarias a través de la elaboración y ejecución de proyectos concretos que beneficien directamente a su comunidad.
- Habilidades físicas. En este módulo se completa su etapa de formación mediante el aprendizaje de un arte marcial para desarrollar sus condiciones y capacidades físicas.

Otros programas de capacitación.

La planificación de otros programas de capacitación obedece al plan de adiestramiento anual, que exige el INCE. En este programa se desarrollan

actividades que fortalezcan directamente las posiciones claves en la organización pudiendo formar anualmente 3 veces a cada trabajador, pudiendo recuperar un % específico del monto del curso a través del sistema de autoliquidación del INCE.

Estudios anuales de compromiso organizacional.

La organización tiene dos años consecutivos realizando el estudio de compromiso organizacional a través de una empresa externa.

La metodología de trabajo empleado por la empresa externa, permite identificar y describir el impacto de las conductas observables, determinando claramente las conductas más relevantes que sirvan para incrementar el compromiso organizacional de los trabajadores. Da las herramientas para que el área de recursos humanos pueda diseñar y optimizar procesos comunicacionales en la organización de manera tal que políticas y prácticas puedan ser efectivas, aplicar acciones que sean en gran medida apreciadas por los trabajadores. Facilitar a los trabajadores destrezas, conocimientos y actitudes para generar resultados positivos en la organización, maximizar el retorno de la inversión realizada en el personal.

En líneas generales el planteamiento del compromiso organizacional consta de tres aspectos relevantes:

- Lo que dicen los trabajadores. Los trabajadores comprometidos consistentemente hablan positivamente de la organización, de sus compañeros y del potencial de la organización.
- Permanecen. Los trabajadores comprometidos permanecen en la organización, pues tienen un intenso deseo de permanecer a la organización.

- Se esfuerzan. Los trabajadores comprometidos demuestran un esfuerzo adicional comprometiéndose en formas de actuar que contribuyen al éxito del negocio.

Según la teoría planteada por la empresa externa los factores determinantes del compromiso organizacional son:

- La Gente. La alta gerencia, su supervisor inmediato, sus colegas y sus clientes.
- El trabajo. Las actividades cotidianas, la motivación intrínseca, los recursos y los procesos.
- Oportunidades. Oportunidades de carrera.
- Calidad de vida. Calidad de vida en el trabajo, el entorno físico del lugar de trabajo y la seguridad.
- Prácticas empresariales. Políticas, políticas de recursos humanos, gerencia del rendimiento, manejo de la diversidad y imagen de la compañía.
- Compensación. Pago, beneficios y reconocimiento.

### Enfoque unificado

Como marco metodológico se utilizó el Modelo de Sistemas Abiertos de Katz y Kahn que consiste en 5 elementos básicos:

- Entrada: Insumos que provienen del medio ambiente, pueden ser energéticos o de información.
- Proceso: Transformación o conversión, utilización de las entradas para darles las características deseadas a las salidas.
- Salida: Productos del sistema que generan impacto en el medio ambiente.
- Retroalimentación: Orienta al sistema sobre sus futuras acciones.
- Medio ambiente: Entorno en que se desarrolla funcionalmente el sistema.

### Entradas

- Modelo de Compensación para toda la Organización.
- Modelos de Capacitación y Formación.
- Estudios bianuales de clima y compromiso organizacional.

### Transformación

- Modelo de Compensación para toda la Organización = Encuestas de desempeño.
- Modelos de Capacitación y Formación = Cursos y talleres de adiestramiento.
- Estudios bianuales de clima y compromiso organizacional = Encuestas de clima.

### Salidas

- Modelo de Compensación = medio de referencia para el pago de bonificaciones anuales.
- Modelos de Capacitación = motivador.
- Estudios bianuales de clima y compromiso organizacional = medio de información referencial.

### Retroalimentación

- No se presenta retroalimentación de las salidas para redireccionar o establecer procesos, no se utiliza la información como entrada o insumo.

### Medio Ambiente

- Sector Retail, mercado de servicios altamente competitivo que requiere contar con individuos que posean características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

### Características del sistema

- NO Cíclico: No se presentan ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación, el ciclo se detiene en el proceso de salida.
- NO Entropía negativa: El sistema no está en movimiento para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional.
- NO Estado firme y homeostasis dinámica: No se presenta un estado de equilibrio dinámico, por no existir un influjo continuo de energía del exterior y una exportación continua de los productos del sistema.
- NO Equifinalidad: No se presenta un objetivo claramente definido por parte de las entradas.
- NO Límites o fronteras: No se presentan límites o fronteras entre el ambiente y el sistema, por lo tanto no está claramente definido el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.

### Conclusión

- Aunque no existen objetivos claramente definidos para las entradas, el diagnóstico comprobó que objetivo del área de RRHH de la organización, es contar con individuos que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.
- Para el cumplimiento de este objetivo, un modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo común de acceder a ellos, es decir, que los diferentes procesos o entradas resulten coherentes entre sí.

Plan de acción para iniciar el proceso de desarrollo organizacional.

ETAPA	FASE	
ETAPA I	FASE I	Diagnóstico
	FASE II	Alineando los objetivos
	FASE III	Consolidando el cambio
ETAPA II	FASE I	Definición de competencias
	FASE II	Análisis del rendimiento en el puesto de trabajo
	FASE III	Desarrollo de personal
	FASE IV	Diseño de un sistema de reclutamiento y selección de personal basado en competencia
	FASE V	Diseño de un sistema de adiestramiento y desarrollo de personal basado en competencias
	FASE VI	Diseño de un sistema de compensación y beneficios basado en competencias
ETAPA III	FASE I	Implementación del sistema de reclutamiento y selección de personal basado en competencias
	FASE II	Implementación del sistema de adiestramiento y desarrollo basado en competencias
	FASE III	Implementación del sistema de compensación y beneficios basado en competencias
ETAPA IV	FASE I	Seguimiento a la implementación del modelo de competencias en la organización

Tabla 1. Plan de Acción del Proceso de Desarrollo Organizacional

A continuación se describirán cada una de las etapas con sus fases:

- Etapa I. Fase I. Diagnóstico. 25 Horas / Hombre.
  - En esta fase se realizará el levantamiento de la información histórica de competencias.
  - Se realizarán entrevistas con el personal clave del área de recursos humanos.
  - Junta exploratoria con el personal del área de recursos humanos.

Al culminar esta fase se tendrá un diagnóstico de la situación actual de la organización acerca de funciones, actividades, fortalezas, debilidades y objetivos del área en cuanto a competencias.
  
- Etapa I. Fase II. Alineando el cambio. 16 horas / hombre.
  - Taller de gerencia para el cambio.
  - Diseño de los planes de acción para lograr los objetivos organizacionales a través de la gerencia del cambio.

Al culminar esta fase todo el personal clave de RRHH obtendrá el conocimiento de los objetivos, planes y expectativas de las distintas áreas funcionales del área de recursos humanos. Se desarrollaran los objetivos y expectativas del área alineados con la organización. Se obtendrá el plan de acción organizacional, orientado al logro de los objetivos planificados a través de la gerencia de cambio.

- Etapa I. Fase III. Consolidando el cambio. 7 horas / hombre.
  - Levantamiento de información acerca del estilo de comunicación.
  - Plan estratégico de comunicación.
  - Taller de comunicación.

Al culminar esta fase todo se habrá determinado el estilo comunicacional del área de recursos humanos. Se habrá diseñado un plan estratégico de comunicación, se habrá divulgado el modelo de comunicación de recursos humanos, se establecerán los lineamientos para la comunicación en todos los niveles del área y se contará con el manual de lineamientos de comunicación de la organización.

- Etapa II. Fase I. Definición de Competencias. 128 horas / hombre.
  - Análisis de puestos de trabajo.
  - Validación de competencias requeridas para los cargos.
  - Diseño de perfiles de competencia por cargo.
  - Diseño de un instrumento válido y confiable, para la medición de las competencias del personal de recursos humanos.

Al culminar esta fase todo se contará con descripciones de cargo actualizadas del área. Se habrán definido las competencias necesarias para los cargos. Se contará con un manual de perfiles de competencias de recursos humanos. Se contará con un instrumento válido y confiable para la medición de competencias del personal de recursos humanos.

- Etapa II. Fase II. Análisis del rendimiento en el puesto de trabajo. 40 horas / hombre.
  - Desarrollo de perfiles de competencias actuales del área de recursos humanos.
  - Determinación de las brechas para la adecuación del personal en sus cargos.

Al culminar esta fase todo se contará con perfiles de competencias actualizados, por cargo para el área de recursos humanos. Se habrán determinado las brechas profesionales entre la situación actual y la situación deseable en cuanto a competencias.

- Etapa II. Fase III. Desarrollo del personal. 104 horas / hombre.
  - Detección de necesidades de adiestramiento.
  - Diseño del plan de adiestramiento para el área de recursos humanos.
  - Definición de planes de carrera para el personal estratégico del área de recursos humanos.

Al culminar esta fase todo se contará con la definición de las actividades de adiestramiento requeridas para el diseño del plan de adiestramiento. El plan de adiestramiento para implantar el modelo de competencias. Los planes de carrera del personal estratégico del área de recursos humanos.

- Etapa II. Fase IV. Diseño de un sistema de reclutamiento y selección basado en competencias. 48 horas / hombre.
  - Selección de pruebas psicológicas y situacionales basadas en competencias.
  - Diseño de la entrevista de selección de personal por competencias.

- Diseño del sistema de selección por competencias.

Al culminar esta fase todo se contará con la batería de pruebas a utilizar en el proceso de reclutamiento y selección de personal, basado en competencias. Modelo de entrevista de selección de personal basado en competencias. El manual de reclutamiento y selección basado en competencias.

- Etapa II. Fase V. Diseño de un sistema de reclutamiento y selección basado en competencias. 136 horas / hombre.

- Exploración de la detección de necesidades de adiestramiento basado en competencias.
- Plan de adiestramiento basado en competencias.
- Plan de desarrollo de personal basado en competencias.
- Diseño del sistema de adiestramiento y desarrollo basado en competencias.

Al culminar esta fase todo se contará el diseño de un modelo de detección de necesidades de adiestramiento basado en competencias. El diseño de una metodología para elaborar los planes de adiestramiento basados en competencias. El diseño de un modelo de planes de carrera y capacitación basados en competencias y un manual de adiestramiento y desarrollo basado en competencias.

- Etapa II. Fase VI. Diseño de un sistema de compensación y beneficios basado en competencias. 128 horas / hombre.

- Definición de la ruta de competencias.
- Definición de los tiempos de desarrollo de competencias.
- Políticas de compensación y beneficios.
- Diseño de un sistema de evaluación de desempeño por competencias.

- Diseño de un sistema de compensación y beneficios basado en competencias.

Al culminar esta fase se contará con la ruta de competencias, los tiempos de desarrollo de competencias, según las rutas previamente definidas, el manual de compensación y beneficios, los instrumentos de evaluación de desempeño basado en competencias. El manual de compensación y beneficios basado en competencias.

- Etapa III. Fase I. Implantación de los sistemas de reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios basados en competencias. 168 horas / hombre.
  - Diseño del taller de inducción a los sistemas de reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios, basados en competencias.
  - Taller de inducción a los sistemas de reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios, basados en competencias.
  - Implantación del modelo de competencias en reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios.

Al culminar esta fase se contará con el diseño instruccional del taller de inducción a los sistemas de reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios, basados en competencias. Personal preparado para la implantación del modelo de competencias en reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios. Indicadores de Gestión para reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios, basados en competencias y un modelo de competencias implantado en reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, y compensación y beneficios, del área de recursos humanos.

- Etapa V. Fase I. Seguimiento a la implantación del modelo de competencias. 48 horas / hombre.
  - Diseño de un plan de seguimiento al modelo de competencias implementado.
  - Taller de inducción de seguimiento al modelo de competencias.

Al culminar esta fase se contará con Plan de seguimiento al modelo de competencias. Personal de recursos humanos preparado para realizar el seguimiento al modelo de competencias implantado.

## CAPÍTULO IV. CONSIDERACIONES ÉTICAS

*Duración del trabajo:* La realización de todas las actividades planteadas se llevará a cabo en un lapso de 121 días (883 horas / hombre), a partir de la aprobación definitiva de la propuesta.

La cantidad de horas estimada está sujeta a variación, dependiendo de las necesidades que sean detectadas durante el proceso, las horas extra necesarias serán negociadas por separado a la presente propuesta.

*Confidencialidad:* Se asegura la confidencialidad del trabajo a ejecutar, así como de la información que se suministre para realizar el mismo. Cualquier divulgación ante terceros sólo será realizada previa aprobación.

*Imparcialidad:* Para mantener la objetividad que todo proyecto de consultoría requiere, se solicita toda la colaboración posible, por parte del cliente, para mantener fuera de la esfera del proyecto cualquier influencia que pueda modificar las percepciones y recomendaciones del consultor.

*Obligaciones del consultor:* La obligación del consultor para este trabajo, a menos que se especifique alguna otra obligación en forma documentada, será completar los trabajos descritos en el *Marco Metodológico* contenido en este documento.

*Información:* El trabajo a realizar dependerá de la confiabilidad, oportunidad y todas las demás condiciones de la información provista por la organización, no se asumirá responsabilidad por la cantidad y calidad de dicha información ni por las consecuencias de su aplicación.

*Entrega del informe:* Se entregará un ejemplar impreso y una copia en digital del informe final generado en cada Fase.

## CAPÍTULO V. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha (2005). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360*. Ediciones Granica. Argentina.
- Alles, Martha (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Ediciones Granica. Argentina.
- Alles, Martha (2006). *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Ediciones Granica. Argentina.
- Beer, M & Spector, B. (1993). *Organizacional diagnosis: Its role in organizacional learning*. Journal of Couseling and Development.
- Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). *A causal model of organizational performance and change*. Journal of Management.
- Campbell, J. P., Campbell, R.L., & Associates (Eds.) (1988). *Productivity in organizations*. San Francisco, CA.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (1993). *Organization development and change*. Fifth Edicion. New Cork, NY.
- Fernández, Cubeiro y Dalzier (1996). *Las Competencias*. Clave para una gestión integrada de recursos humanos. Ediciones Deusto S.A. Bilbao. España.
- French, W., Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. (5ª ed.). México: Prentice Hall

Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of organizations*. (2<sup>nd</sup> ed). New York. NY.

Kerlinger, F, Howard B. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. (4<sup>a</sup> ed.). México: Editorial Interamericana.

Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry. In J.G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*. New York, NY.

Lewin, Kurt 1973. *Dinámica de la personalidad*. Editorial Moratá. Madrid

Likert, R. (1967). *The human organization: It's management and value*. New York. McGraw-Hill.

Méndez, O. (1984). *La Investigación Científica*. San José, Costa Rica: Editorial Juricentro.

Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (1980). *A model for diagnosis organizacional behavior*. *Organizational Dynamics*, Autumn.

Porras, J. I. & Berg, P. O. (1978). The impact of organization development. *Academy of Management Journal*.

Santalla, Z. (2006). *Guía para la elaboración de reportes de investigación*. (1<sup>a</sup> ed.) Caracas: Publicaciones UCAB.

Spencer & Spencer (1993). *Competence at Work. Models for superior performance*. New York: Editorial Wiley & Sons.

Wehrich, H. (2002). *Administración una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill.

## CAPÍTULO VI. PRESUPUESTO

El costo global de la inversión será de CIENTO CINCO MILLONES NOVECIENTOS SESENTA MIL BOLÍVARES (Bs. 105.960.000,00) por concepto de honorarios profesionales. Cualquier otro gasto en el que se haya de incurrir, tales como organización de reuniones, viajes, viáticos, hospedajes, etc., estará a cargo previa aprobación de la empresa contratante.

El costo de la hora/hombre es de CIENTO VEINTE MIL BOLIVARES (Bs. 120.000,00).

En detalle el estimado del monto de la inversión económica es:

ETAPA	FASE	TIEMPO (Días)	HORAS/HOMBRE	TOTAL BOLIVARES
I	I	12	25	Bs 3.000.000,00
	II	2	16	Bs 1.920.000,00
	III	7	42	Bs 5.040.000,00
II	I	16	128	Bs 15.360.000,00
	II	5	40	Bs 4.800.000,00
	II	13	104	Bs 12.480.000,00
	IV	6	48	Bs 5.760.000,00
	V	17	136	Bs 16.320.000,00
	VI	16	128	Bs 15.360.000,00
III	I	21	168	Bs 20.160.000,00
IV	I	6	48	Bs 5.760.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>121</b>	<b>883</b>	<b>Bs 105.960.000,00</b>

Tabla 2. Presupuesto de la Intervención en Desarrollo Organizacional

El monto de la inversión corresponde únicamente al pago de Honorarios Profesionales neto, no incluye ningún pago de impuestos o tributos.

*Forma de Pago:*

El valor de la inversión se podrá cancelar de acuerdo con el siguiente cronograma de pagos propuesto:

- 50% de la *Fase I, Etapa I* una vez aprobada la propuesta.
- 50% restante de la primera *Fase I, Etapa I* a la entrega del producto final de la misma.
- El pago de la totalidad de cada fase al recibir el producto final de cada una de las mismas.

**Por razones académicas el pago de esta inversión no será realizado.**