AAU 1028

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

Diagnóstico en Excelencia Organizacional de la empresa The Media Office (TMO)

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

Krysbel Camacho

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del profesor **Maria Elena Hoffmann**

Caracas, Septiembre 2007

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecerle a quién permitió que esta meta pudiera ser alcanzada, a Dios. Gracias por darme vida y rodearme de tantas personas hermosas, que conspiran día a día a favor de que mis sueños sean alcanzados.

A mi querida profesora Maria Elena Hoffmann, quien en cada clase nos dejó tanto aprendizaje de vida, no sólo académico. Gracias por compartir todo su aprendizaje organizacional y por sus sabios consejos. Gracias por además de ser profesora, haber brindado tu amistad incondicional.

A Taihiri Ramos, Directora del Post Grado, por acompañarnos en estos años de perfeccionamiento profesional y brindarnos afecto sincero.

A Dorkys, por brindarnos asesoría y apoyo, y ofrecernos cordiales bienvenidas en el Post Grado "Desarrollo Organizacional"

A todos mis compañeros de clases del Post Grado, en especial a Mary Cárdenas de Gil, con quién tuve la dicha de compartir los últimos trimestres, y a quién debo agradecerle el haber despertado más ansias de aprender y superarme. Por demostrarme que este logro sólo es el inicio de una infinidad de sueños que debo hacer realidad.

A todos mis familiares y amigos, los cuales supieron comprender cuando no los podía atender por este proyecto de vida, el cual veo alcanzado en estos momentos.

Dedicatorias

A ti mi señor, mi guía y sentido de todas las cosas.

A mi madre, Ysabel, quien con su fuerza y constancia, me enseñó que toda lucha al final del camino, tiene una recompensa. Gracias por tanto sacrificio, pues eso ha construido un ser humano increíble que no cree en límites ni fronteras para alcanzar sus metas propuestas.

A mi padre, quien me acompaña en cada pensamiento, en cada sentimiento, en mi corazón. Por todas sus enseñanzas y sabios consejos.

A mi hermano, Jesús Eladio, por siempre creer en todos mis proyectos, por su apoyo incondicional, que sólo un hermano de altura puede dar.

A Anita, por ser esa hermanita sencilla, con una personalidad única, que me ha dejado tanto aprendizaje. Esa constancia y lucha por preparar un futuro de vida.

A William, por haberme acompañado en todo este proyecto de vida, por brindarme tanta comprensión, por enseñarme lo importante que es equilibrar las diferentes facetas de nuestras vidas.

A mis abuelos, que formaron esos seres únicos, que me dieron la vida y replicaron en sus hijos todo lo que aprendieron.

A mis compañeros de trabajo, en especial Francis Lupis, Juansis, Anita, quienes siempre me brindaron su atención y me dieron fuerza para seguir adelante.

INDICE

Pág.

Agradecimiento..... ii

Dedicatoria..... iii

Índice..... iv

Índice de Figuras y Gráficos..... vii

Índice de Anexos..... vii

Resumen..... 1

FASE DE IMPLEMENTACIÓN

CAPITULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1 Planteamiento del Problema 3

1.2 Objetivos 5

1.2.1 Objetivo General 5

1.2.2 Objetivos Específicos 5

1.3 Metodología Propuesta 5

1.3.1 Marco Conceptual 6

1.3.2 Marco Metodológico 7

1.3.3 Resultados Esperados 8

1.3.4 Delimitación del Proyecto 8

1.3.5 Aspectos Éticos 9

1.3.6 Cronograma de Ejecución 10

1.3.7 Presupuesto 10

FASE DE EJECUCIÓN

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.

2.1 Desarrollo Organizacional 12

2.1.1. Objetivos básicos del DO 14

2.1.2. Valores y Etapas del proceso de DO..... 16

2.1.3. Diagnóstico Organizacional..... 18

2.1.3.1 Condiciones para llevar a cabo el Diagnóstico Organizacional 19

2.1.3.2. Elementos del Diagnóstico Organizacional 20
2.1.3.3. Perspectiva del Diagnóstico Organizacional 21
2.1.3.4. Modelos de Diagnóstico Organizacional 26
2.1.3.4.1. Instrumento de Observación grupal de Robert Bales 27
2.1.3.4.2. Modelo de las 6 cajas de Weisbord 28
2.1.3.5. Investigación – Evaluación 31
2.2. Comunicación Corporativa 32
2.2.1 Formas de Comunicación 34
2.2.2 Principios de la Comunicación Corporativa 34
2.2.3 La comunicación eficiente 36
2.2.4 La comunicación interna 37
2.2.4.1 Tipos de comunicación interna 38
2.2.4.2 Formas de comunicación interna 39
2.2.5 La comunicación externa 40
2.2.6 Tipos de imagen 41
2.2.7 Herramientas de proyección de imagen 41
2.3 Excelencia Organizacional 42
2.3.1 La noción de la Excelencia Organizacional según el modelo de Excelencia de Gestion Malcolm Baldrige 42
2.3.2 La Excelencia Organizacional en la teoría de la organización 44
2.3.3 Modelo de Excelencia Organizacional de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Junior 54
2.3.4 Análisis de Paradigmas de Excelencia Organizacional 62
2.3.4.1 Paradigma de la Teoría de la Organización 62
2.3.4.2 Paradigma de Peters y Waterman 62
2.3.4.3 Paradigma del Modelo de Excelencia en la Gestión de Malcolm Baldrige 2000 64
2.3.5 Modelo de Instrumento Diez P'S: Evaluando la Excelencia Corporativa. Propuesto por Pattanayak 67
CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL.
3.1 Génesis y Estructura 70

3.1 Misión y Objetivos 72
3.3 Valores 72
3.4 Problemática 73
CAPITULO IV: EL DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.
4.1 Propósitos del Diagnóstico 74
4.2 Objetivo del Diagnóstico 74
4.3 Planificación del Diagnóstico 74
CAPITULO V: IMPLANTACION DE LA PROPUESTA Y PROCESO DE CAMBIO.
5.1 Proceso de Diagnostico 79
5.1.1 Aplicación de cada instrumento 82
5.2 Resultados del Diagnóstico 83
5.2.1 Entrevista y observación grupal 83
5.2.2 Encuestas 88
5.2.2.1 Analizadas bajo el enfoque de 10 P´S 88
5.2.2.2 Analizadas según las dimensiones del Modelo de las 6 cajas de Weisbod ... 93

FASE DE EVALUACIÓN
CAPITULO VI: EVALUACION DEL PROYECTO
6.1 Evaluación del Proceso General 97
6.2 Relación entre lo Planificado y lo Ejecutado 97
6.2.3 Logro de los objetivos planteados en la Propuesta del Trabajo de Grado 97
CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.
7.1 Conclusiones 98
7.2 Recomendaciones 100

Referencias Bibliograficas 102
Anexos 104

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 1: Etapas de la implantación del D.O 17

Figura 2: Análisis del Proceso de Interacción Grupal (IPA) de Bales 27

Figura 3: Modelo de las 6 cajas de Weisbord 29

Figura 4: Modelo de "Ten P'S: Assessing Corporate Excellence" desarrollado por Biswajeet Pattanayak, y equipo 68

Figura 5: Gráfico de resultados de la encuesta analizadas según instrumento 10 P'S ... 89

Figura 6: Gráfico de resultados de la encuesta analizadas según el Modelo de Weisbord 94

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Estructura de The Media Office

Anexo 2: Propuesta de Diagnóstico presentada a The Media Office

Anexo 3: Plantilla de Observación Grupal propuesta por Bales

Anexo 4: Instrumento "Ten P'S: Assessing Corporate Excellence" desarrollado por Biswajeet Pattanayak, y equipo (2001)

Anexo 5: Instrumento desarrollado para la recolección de data

Anexo 6: Distribución del personal en reunión grupal en The Media Office

RESUMEN

Con la llegada de la globalización y estandarización el mundo entero viene adoptando nuevas formas de enfocar sus problemas y por consiguiente también nuevas formas de resolverlos. Las comunicaciones no se podían quedar atrás, pues en la actualidad las comunicaciones corporativas constituyen un factor crítico de éxito para la supervivencia y competitividad de las organizaciones. La globalización y la estandarización de los mercados exige que las estrategias de mercadeo y publicidad se integren a destrezas de comunicación global, que generen visiones compartidas en los públicos internos de las empresas y permitan un posicionamiento no sólo de las marcas y productos en el mercado, sino también una imagen corporativa que agregue valor a los bienes, genere credibilidad y buena reputación.

The Media Office, surge para satisfacer las necesidades de su entorno en lo concerniente a la Consultoría en Comunicaciones Corporativas, en tal sentido han permitido que en aras de optimizar sus procesos y alcanzar sus metas organizacionales, se pueda analizar bajo un enfoque de Desarrollo Organizacional sus estructuras, equipos de trabajo, procesos internos, liderazgo, procesos comunicacionales, entre otros factores claves considerados en los diferentes paradigmas de Excelencia Organizacional.

El presente estudio se realizará a través de 4 fases, iniciando con la Identificación de la Visión del Estudio, la preparación y recolección de data, organización y análisis de la data recolectada, y finalmente la preparación de los resultados y recomendaciones.

Una vez concluido la Intervención Diagnóstica realizada a The Media Office, se podrá tener claro la situación actual de la organización, identificando las oportunidades de mejora para proceder a tomar las acciones pertinentes en aras de alcanzar la Excelencia Organizacional, meta propuesta por la Junta Directiva.

Por medio de este Diagnóstico se podrán identificar las unidades de negocio, en The Media Office, que ofrecen mayores oportunidades de mejora para alcanzar las metas organizacionales; así como, se podrán identificar aquellas dimensiones en Excelencia Organizacional en las que se requiere apoyo para garantizar la permanencia y competitividad en el mercado laboral.

Se desarrollarán en el Presente Trabajo de Grado contenidos teóricos claves como lo son: el desarrollo organizacional, el diagnóstico organizacional, modelo de Weisbord, comunicaciones corporativas, excelencia organizacional, Modelos de Excelencia Organizacional, entre otros.

CAPITULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO.

1.1 Planteamiento del problema e importancia

Históricamente las Relaciones Públicas han sido un área de escaso interés o invidente necesidad para la empresa nacional, bajo esta mirada lo que ha sido usual es que las organizaciones recurran a la contratación de servicios de comunicación y relaciones públicas cada vez que ésta se enfrenta ante una situación de crisis o tiene interés de desarrollar vínculos con algún público estratégico.

Venezuela no escapa de esta realidad, y surge The Media Office, posicionándose dentro de las 5 primeras empresas a nivel nacional dedicadas a este ramo de negocio. Esta empresa consultora dedicada a desarrollar estrategias, programas y procesos de comunicación; lleva seis años en el mundo de las comunicaciones corporativas, y ha ido expandiéndose cada día más con la finalidad de dar respuestas efectivas a las exigencias diarias de los clientes.

Esta empresa se encuentra conformada por tres Directores - Socios que, preocupados por alcanzar la excelencia organizacional, que le permita posicionarse en el mercado y ser más competitivos, ha abierto sus puertas para permitir la realización de un diagnóstico, que contribuya a mejorar la productividad, sus procesos internos y optimizar los sistemas formales dentro de la organización, maximizando sus ganancias y estandarizando sus procesos.

Mediante este Diagnóstico, se podrá profundizar las diferentes dimensiones consideradas en la excelencia organizacional para TMO, con el fin de detectar oportunidades de mejora. Para garantizar que este Diagnóstico proporcione la información necesaria, se utilizarán las siguientes formas de recolectar los datos:

- Entrevistas no estructuradas a los socios / directores de la empresa.
- Observación Grupal de reuniones a todo el equipo que integra The Media Office.
- Aplicación de encuestas dirigidas a todo el equipo que trabaja en The Media Office.
- Entrevistas de Profundización dirigidas a líderes de cada unidad de negocio.

1.2 Objetivos.

1.2.1 Objetivo General

Diagnosticar los factores claves de Excelencia Organizacional presentes en la empresa The Media Office.

1.2.2 Objetivos Específicos

1.2.2.1. Establecer las áreas de atención y los factores que inciden en el desempeño de Excelencia Organizacional en la empresa The Media Office.

1.2.2.2. Analizar los Modelos Diagnósticos que permitan evaluar los factores claves en Excelencia Organizacional

1.2.2.3. Diseñar Instrumento de Recolección de Datos que permita medir la situación actual de los Factores de Excelencia Organizacional presentes en la organización.

1.2.2.4. Diagnosticar la situación actual de la empresa "The Media Office" mediante resultados obtenidos en la Recolección de datos.

1.2.2.5. Formular propuestas de mejoramiento a la empresa "The Media Office" que permitan optimizar sus procesos internos y alcanzar la Excelencia Organizacional

1.3. Metodología Propuesta.

1.3.1. Marco conceptual

Con el fin de contar con bases teóricas sustentables que faciliten la comprensión de la problemática presentada en The Media Office y que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos, en el desarrollo del presente trabajo de grado, es necesario revisar tópicos relacionados con:

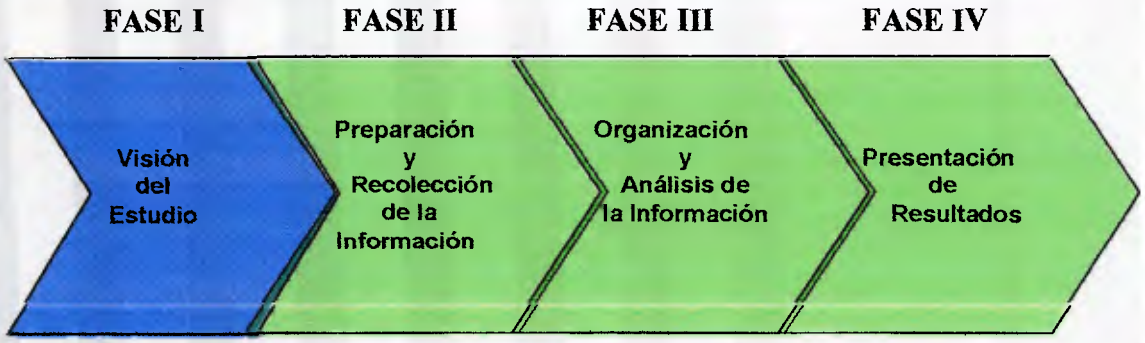
1.- El Desarrollo Organizacional, sus objetivos básicos, valores y etapas del proceso de DO, Diagnóstico Organizacional, considerando las condiciones para llevar a cabo este diagnóstico, los elementos del diagnóstico, perspectivas del diagnóstico, modelos de diagnóstico organizacional, y finalmente las características de la Investigación – Evaluación.

2.- La Comunicación Corporativa, destacando las formas de comunicación, principios de la comunicación corporativa, la comunicación eficiente, comunicación interna y externa, tipos de imagen y herramientas para la proyección de imagen.

3.- La Excelencia Organizacional, resaltando las diferentes teorías o paradigmas propuestos por Gestión Malcolm Baldrige, la teoría de la organización y Thomas J. Peters y Robert Waterman, para finalmente presentar el Instrumento Diez P'S: Evaluando la Excelencia Corporativa, presentado por el equipo conformado por Pattanayak en el año 2001.

1.3.4. Marco metodológico

El Diagnóstico de la situación actual de la empresa The Media Office se realizará a través de las siguientes fases:



Fases del Diagnóstico	Objetivo	Medios para alcanzarlo
FASE I	Establecer el objetivo del estudio, áreas de atención y los factores que inciden en el desempeño de la empresa	• Entrevistas no Estructuradas a los Directores de la empresa • Observación grupal, según Modelo de Bales
FASE II	Selección de fuentes de referencias Preparación/adaptación de los instrumentos Plan de aplicación Aplicación del instrumentos	• Encuesta dirigida a todos los miembros de la organización
FASE III	Carga de información Procesamiento Análisis	• Entrevistas de profundización a líderes de las unidades de negocio.
FASE IV	Conclusiones Recomendaciones	• Presentación Informe del Diagnostico a la empresa The Media Office

1.3.3. Resultados esperados

- Instrumento de Diagnóstico creado a través de dos modelos que miden la Excelencia Organizacional
- Diagnóstico de la situación actual de acuerdo a las expectativas de los socios – Directores de The Media Office.
- Diagnóstico de la situación actual de los miembros de la empresa The Media Office.
- Diagnóstico de la situación actual según la perspectiva de los líderes de las Unidades de Negocio que conforman a la organización.
- Recomendaciones y conclusiones de la Situación Actual de Excelencia Organizacional de The Media Offcie.
- Informe del diagnóstico

1.3.4. Delimitación del Problema

Este proyecto abarcará sólo la fase inicial del proceso de Desarrollo Organizacional, conocida como Diagnóstico, la cual corresponde a "la esencia de un programa de acción basado en una información válida acerca del statu quo, de los problemas y las oportunidades actuales y de los efectos de las acciones en lo concerniente al logro de los objetivos organizacionales propuestos" (French y Bell, Pág. 117)

Considerando que el Desarrollo Organizacional es un proceso a largo plazo, los directores de The Media Office, serán los responsables de la consecución de acciones derivadas de este Diagnóstico con el fin de generar el Cambio deseado.

1.3.5. Aspectos éticos

- **Confidencialidad:** Se garantiza la confidencialidad del trabajo a ejecutar, así como la información suministrada por el cliente para la realización del mismo. Cualquier divulgación ante terceros, será consultada previamente con el cliente.

- **Imparcialidad:** A fin de mantener la objetividad del proyecto diagnóstico, la empresa The Media Office prestará toda la colaboración posible para mantener fuera de la esfera del proyecto cualquier influencia que pueda modificar las percepciones y recomendaciones.

- **Información:** El trabajo a realizar dependerá de la confiabilidad, oportunidad y todas las demás condiciones de la información provista por The Media Office. No se podrá asumir responsabilidad por la cantidad y calidad de dicha información ni por las consecuencias de su aplicación.

- **Veracidad:** Los datos que manejaremos no serán alterados por intención del investigador. Se garantiza la veracidad de los mismos, así como el anonimato de la información suministrada.

- **Duración del trabajo:** La realización de todas las actividades planteadas se llevará a cabo en un lapso de 4 meses, a partir de la aprobación definitiva de la propuesta por parte de The Media Office (considerando solo los días hábiles laborales), pudiéndose extender a petición de las partes. 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.

1.3.6. Cronograma de Ejecución

El diagnóstico organizacional será desarrollado entre los primeros días del mes de febrero, culminando el 13 de abril del 2007, considerando las diferentes Fases del Proceso:

- Fase I: Visión del Estudio
- Fase II: Preparación y Recolección de la Información
- Fase III: Organización y Análisis de la Información
- Fase IV: Presentación de Resultados

En el anexo del presente Trabajo de Grado, Propuesta de Diagnóstico, se podrá visualizar el Diagrama de Gant con la distribución del tiempo disponible para la Ejecución del Proceso.

1.3.7. Presupuesto

Honorarios Profesionales	**Horas**	**Bs.**
Fase I: Visión del Estudio	96	20.640.000,00
Preparar primera reunión con el cliente		
Realizar primera reunión con el cliente		
Analizar resultados de la reunión		
Realizar segunda reunión con el cliente		
Analizar resultados de la reunión		
Realizar observación directa a reunión equipo de trabajo		
Analizar resultados de la observación		
Determinar el área a diagnosticar		
Preparar propuesta		

Fase II: Preparación y recolección de información Investigar cuál (es) instrumento(s) aplicar Adaptar instrumento Preparar procedimiento de aplicación del instrumento Aplicar el instrumento	79	16.985.000,00
Fase III. Organización y Análisis de la información Procesar la información recolectada Analizar resultados y formular recomendaciones	32	6.880.000,00
Fase IV. Presentación de resultados Preparar informe de resultados del diagnóstico Preparar presentación al cliente Ajustar informe con recomendaciones del tutor Presentar resultados al cliente Entregar informe definitivo	46	9.890.000,00
Total....	**253**	**54.395.000,00**
Contingencia	5%	2.719.750,00
Administración	30%	815.925,00
Utilidad	30%	17.379.203,00
Total (Bs.)		**75.309.878,00**

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.

2.1. Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) es el nombre que se da a las estrategias que siguen las compañías para conseguir ser dinámicas y tener un crecimiento positivo. Más concretamente, según Beckhard, se entiende por DO "aquel esfuerzo planificado y continuado dirigido desde la cúspide de la empresa para incrementar la efectividad y la salud de toda la organización".

En los años 40 del siglo pasado algunos expertos en el comportamiento organizacional llegaron a la conclusión de que, para conseguir un desarrollo continuado de la empresa, era más importante centrarse en el desarrollo de las actitudes (disposición de ánimo) y los hábitos de los empleados que en las aptitudes (pericia) de estos. Por tanto, los programas de capacitación se enfocaron hacia las relaciones interpersonales. Es decir, el DO está basado en programas adecuados de capacitación a largo plazo, orientados a mejorar los procesos de resolución de problemas y de vitalización de la organización. Por eso, el famoso investigador de las ciencias del comportamiento ARGYRIS, dijo que "el corazón del DO está en los aspectos de vitalidad, energía, actualización, activación y renovación de las organizaciones a través de los recursos técnicos y humanos.

En la década de los 50 del mismo siglo, este enfoque, en ingles "organizacional development", empezó a ponerse en práctica en grandes compañías de los EEUU para potenciar la utilización de los Recursos Humanos. A partir de aquí se dio a conocer universalmente esta filosofía como DO, con el que se obtenía un desempeño óptimo y

una adecuada forma de tomar decisiones en las empresas basándose en el cambio de actitudes de las personas que conforman la organización.

El DO está estrechamente relacionado con el cambio organizacional y con el colectivo de personas afectadas por la aplicación de esta filosofía. Requiere la asistencia colaboradora de un agente del cambio que en el uso de teorías y tecnología adecuada de las ciencias del comportamiento influye en ese colectivo decisivamente promoviendo otros enfoques del negocio y genere el espíritu de investigación.

El desarrollo organizacional se basa en las ciencias del comportamiento. Busca aplicar la dinámica de grupo en los procesos de cambio planeado de la organización, y por lo tanto, la utilización de técnicas de laboratorio para el desarrollo de la organización como un todo, en dirección a determinadas metas.

La mayoría de los autores especialistas en desarrollo organizacional, a pesar de que tengan ideas y enfoques bastantes diversificados, presentan puntos comunes, entre ellos:

- La constante y rápida mutación del ambiente.
- La necesidad de continua adaptación.
- La interacción entre la organización y el ambiente.
- La interacción entre el individuo y la organización.
- Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.
- El cambio organizacional debe ser planeado.
- La necesidad de participación y de compromiso.

- El incremento de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización dependen de una correcta comprensión y aplicación de los conocimientos acerca de la naturaleza humana.
- La variedad de modelos y estrategias de desarrollo organizacional.
- El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios.
- Un concepto esencial de las organizaciones es el de mejorar la calidad de vida.
- Las organizaciones son sistemas abiertos.

La diferencia entre el DO y los programas o planes tradicionales para modificar el comportamiento de las personas en el seno de las organizaciones (el cambio organizacional) reside en que el primero pone más énfasis en el colectivo y el segundo, en los individuos. Para el DO el equipo de trabajo es la unidad clave para aprender formas más eficaces de comportamiento, la colaboración entre sus miembros es esencial y la idea del cambio organizacional, si está ya muy arraigada, genera un esfuerzo continuo para lograr el desarrollo de la empresa.

2.1.1. Objetivos Básicos del DO

Esta filosofía busca conseguir el máximo provecho del grupo como conjunto de personas al servicio de la organización y esto se consigue encauzando positivamente el trabajo en equipo, fomentando la comunicación y favoreciendo la predisposición de los grupos para la resolución de problemas. La mayoría de especialistas en el DO coinciden en que, como mínimo, el resultado debe concretarse en lo siguiente:

- **Desarrollar las potencialidades:** técnicas, administrativas e interpersonales de los individuos.

- **Diagnosticar los problemas:** y las cuestiones insatisfactorias.

- **Estimular los sentimientos y emociones:** positivas de los individuos hacia la consecución de objetivos.

- **Despertar y desarrollar la conciencia:** de la existencia de intereses coincidentes entre el individuo y la organización.

- **Propiciar la colaboración:** entre los distintos grupos de organización.

- **Constituir la comunicación:** y la simple información como el eje central para todo cuanto se espera de los grupos.

Estos objetivos podemos clasificarlos según los fines específicos que persiguen, según SHIRLEY, entre los siguientes:

a. Estratégicos: procura modificar la relación entre la organización entendida como un todo y su entorno.

b. Tecnológico: relacionado con el cambio de la tecnología de la producción, equipos no humanos.

c. Estructurales: relacionados con la estructura humana, es decir, procesos de comunicación, decisiones, relaciones de autoridad, entre otros.

d. Comportamentales: enfocados al cambio de creencias, valores de la organización, actitudes, relaciones interpersonales, entre otros.

2.1.2. Valores y etapas del Proceso de DO

Dado que los grupos adquieren un protagonismo decisivo, para poder implantar la filosofía del DO es necesario tener como pilares básicos una serie de valores que hay que tomar en consideración:

a. **Respeto por los individuos.** Se parte del criterio de que las personas han asumido la responsabilidad que les corresponde en el grupo y deben recibir un trato digno.

b. **Apoyo de la organización.** La organización, en especial el grupo, se solidariza con la persona, por la confianza que de tiene depositada en ella.

c. **Nivelación de poder.** La autoridad jerárquica pierde importancia y el control sobre el grupo prácticamente se hace innecesario.

d. **Exposición del problema.** Se exponen abiertamente y son tratados por el grupo para su resolución.

e. **La participación.** Es esencial la participación de todos los miembros. Cuanto más participen mayor será el compromiso con el grupo.

Estos valores coinciden con los principales que deberán tener un equipo de trabajo, eso se debe a que la implantación del DO no es una tarea individual, ha de ser de equipo y para el trabajo en equipo.

El proceso de implantación del DO requiere seguir un método que la práctica profesional y los teóricos en la materia afirman, y aconsejan que se sigan las siguientes etapas:

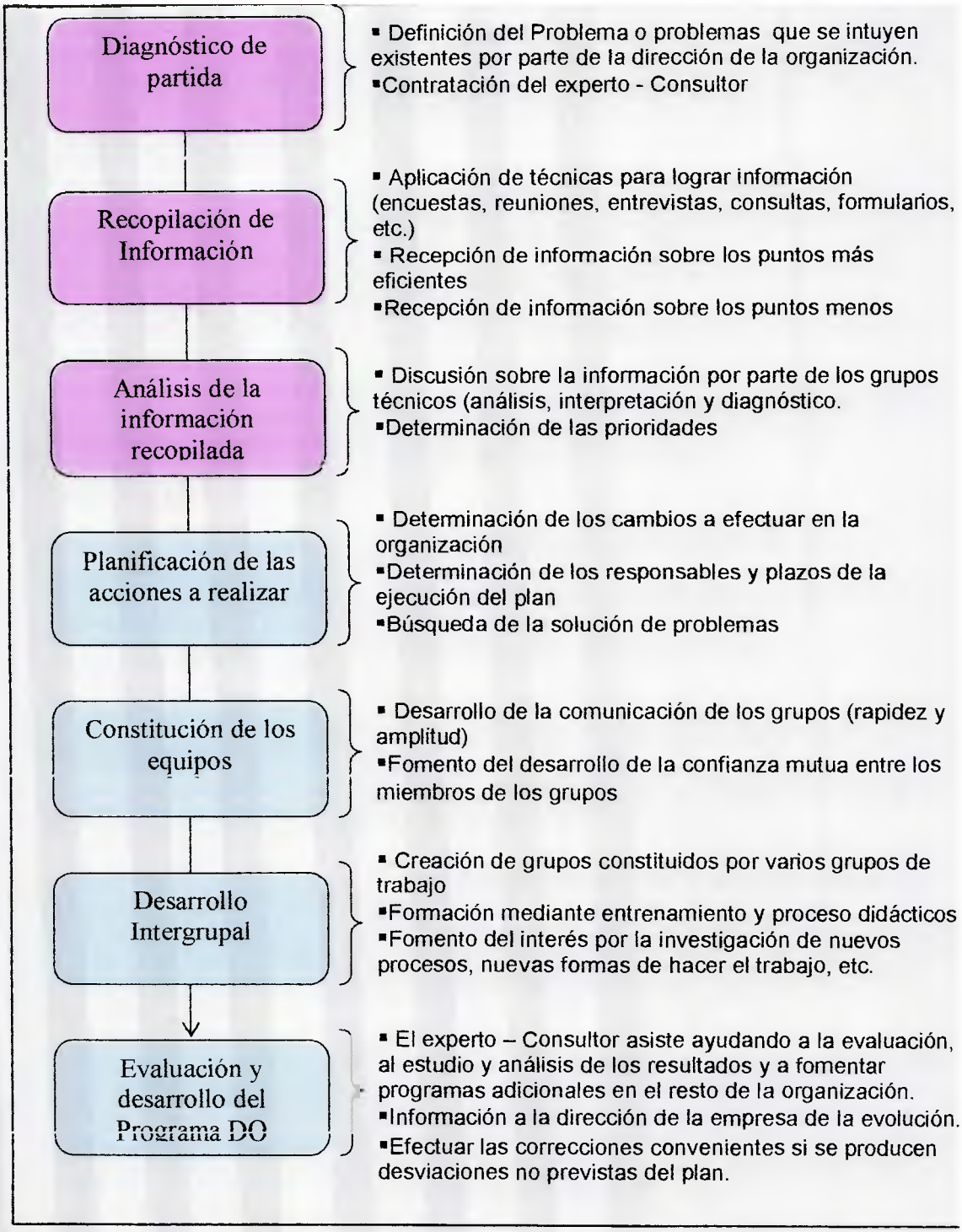


Figura 1: Etapas de la implantación del D.O. Miquel Gelabert, Recursos Humanos, Dirección y Gestión de Personas, pág. 476

2.1.3. Diagnóstico Organizacional

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

2.1.3.1. Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

2. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.

3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.

4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.

5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

2.1.3.2. Elementos del diagnóstico organizacional

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

Etapa I: Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:

1. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
2. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
3. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

Etapa II: Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:

1. El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
2. El almacenamiento apropiado de los datos.
3. El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

Etapa III: Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

2.1.3.3. Perspectivas del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

1) Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

Objetivos del diagnóstico funcional

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.

Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

Métodos y técnicas

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

Las técnicas aplicables son:

- **Entrevista.** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.

- **Cuestionario**. Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.

- **Análisis de transmisión de mensajes**. Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.

- **El análisis de experiencias críticas de comunicación**. Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o inefectividad de las mismas.

- **Análisis de redes de comunicación**. Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién,

que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.

- **La entrevista grupal**. Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

2) Diagnóstico cultural

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Objetivos desde la perspectiva interpretivista

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

Categorías de análisis del diagnóstico cultural

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- **Espirituales:** Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- **Conductuales:** Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- **Estructurales:** Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- **Materiales:** Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

Métodos y técnicas

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicables:

- **Observación.** Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que s presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- **Entrevistas individuales**. Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento

de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.

- **Análisis de documentos**. El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.

- **Discusión en grupos pequeños**. Sesiones de grupo con una discusión dirigida.

- **Dramatización.** Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.

- **Técnicas proyectivas.** Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

- **Encuesta.** La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

2.1.3.4. Modelos de Diagnóstico Organizacional

Un modelo organizacional es una representación de una organización que ayuda a entender más clara y rápidamente lo que se observa en ellas. Burke explica las diferentes maneras en la que estos modelos son útiles:

1. Los modelos ayudan a aumentar nuestra comprensión de la conducta de la organización
2. Los modelos ayudan a clasificar los datos acerca de una organización
3. Los modelos ayudan a interpretar los datos acerca de una organización
4. Los modelos ayudan a proporcionar un punto común, idioma de taquigrafía.

El modelo proporciona una manera sistemática para reunir los datos en la organización y para entender y clasificar los datos. Los modelos identifican a menudo variables organizacionales vitales que se suponen que existen de acuerdo a investigaciones anteriores. Los modelos representan también la naturaleza de las relaciones entre estas variables (por ejemplo; el impacto de una variable organizacional sobre otra). Sin un modelo que guíe la recolección de la data y una interpretación de la misma, el dignosticador deberá en cambio recolectar datos basado en corazonadas y analizando sobre temas. Mientras muchos facultativos tienen los modelos de manera intuitiva en sus mentes, un modelo explicito ayuda mucho el proceso diagnostico, dada la complejidad de las organizaciones y la cantidad masiva de información disponible para el análisis.

Burke advierte a los diagnosticadores organizacionales sobre adherir un único modelo, a pesar de que este pueda ser el más apropiado para la organización (in Howard, 1994). El sugiere que es posible ser atrapado por el modelo escogido. Por tal razón, lo aconsejable es poder integrar varios modelos diagnósticos en los estudios organizacionales.

2.1.3.4.1. Instrumento de Observación Grupal de Robert Freed Bales (1916-2004)

El trabajo de Bales y sus modelos están destinados a conocer las relaciones en el interior del grupo y a mejorar las pautas de comportamiento del conjunto. La comunicación dentro del grupo revela las características y la naturaleza del mismo, los puntos de liderazgo y las relaciones con el entorno. Además, aumenta la cohesión de los miembros del grupo y permite reducir las tensiones internas. El primer sistema de medida, creado en 1950, era conocido como IPA (Interaction Process Analysis) y utilizaba doce categorías para la evaluación de la interacción. Años después desarrolló el Systematic Multiple Level Observation of Groups (SYMLOG), más complejo, con nuevas categorías descriptivas de las conductas en grupo.

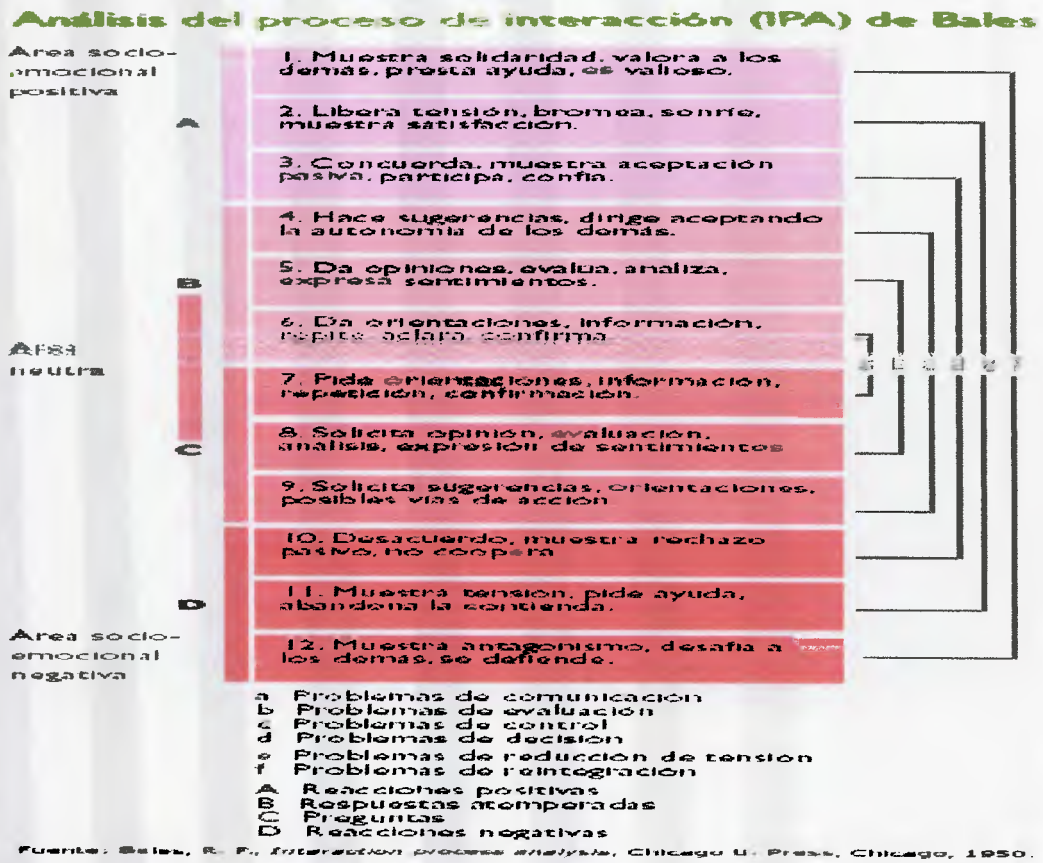


Figura 2: Análisis del Proceso de Interacción Grupal, Bales

2.1.3.4.2. Modelo de las seis Cajas de Weisbord

Weisbord (1976) propone seis categorías en su Modelo de vida organizacional, incluye propósitos, estructura, relaciones, liderazgo, recompensa, mecanismos útiles. Los propósitos de una organización son la misión de la organización y metas. Weisbord se refiere a estructura como la manera en que la organización se organiza, esto pudiera ser por función – donde los especialistas trabajan juntos – o por el producto, programa o proyecto – donde equipos multidisciplinarios trabajan juntos. La forma en que la gente interactúa se conoce como relaciones. También se incluye en esta caja de relaciones la forma en que las personas interactúan con la tecnología del trabajo. Las recompensas son reconocimientos de manera extrínseca e intrínseca que la gente asocia con su trabajo. La caja del liderazgo se refiere a las tareas típicas del liderazgo, inclusive considera el equilibrio entre las otras cajas. Finalmente, los mecanismos auxiliares son la planificación, el control, presupuestar, y sistemas de información que sirven para encontrar las metas de la organización. El ambiente externo se representa también en el modelo de Weisbord, aunque no este representado como una caja.

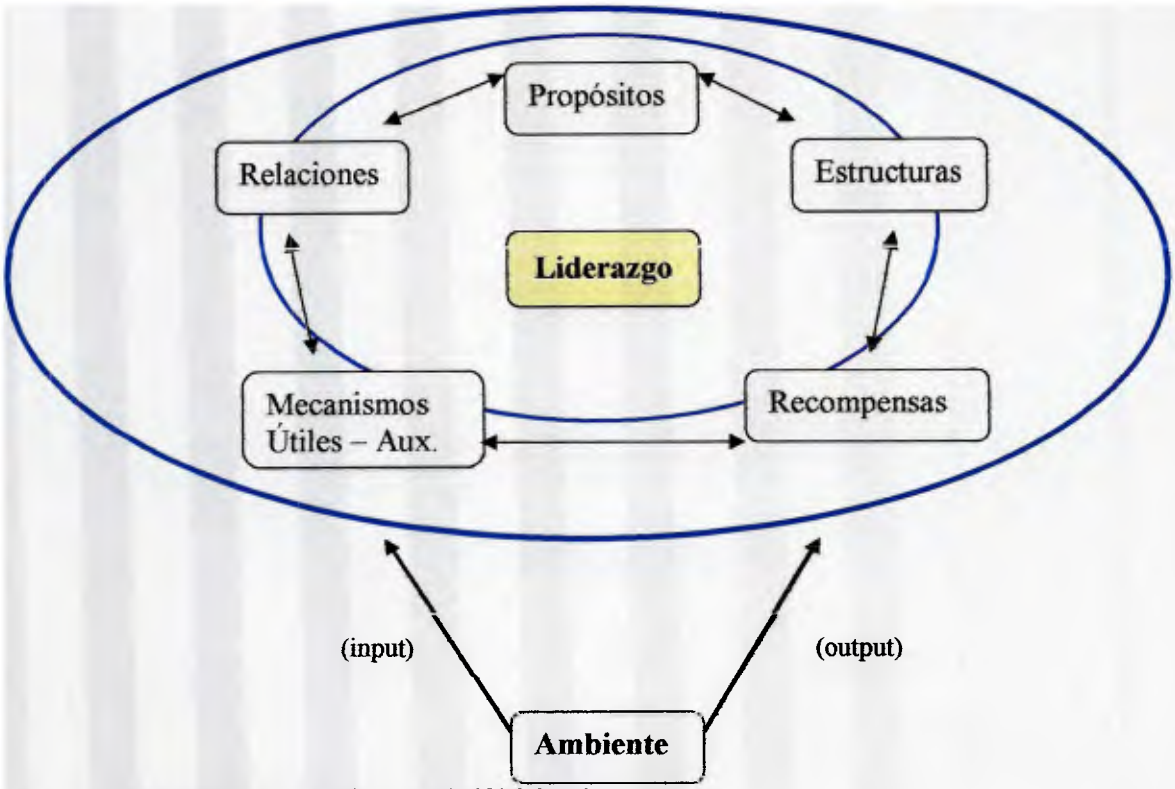


Figura 3: Modelo de 6 cajas de Weisbord

Weisbord identifica como entradas el dinero, las personas, las ideas, y la maquinaria que se utiliza para cumplir la misión de la organización. Las salidas son productos y servicios.

Dos premisas que no son aparentes en el modelo de Weisbord, son cruciales para entender las cajas de este modelo. La primera premisa se refiere a los sistemas formales contra los informales. Los sistemas formales son políticas y procedimientos que la organización mantiene. En contraste, los sistemas informales son esas conductas que realmente ocurren – costumbres. Mientras más grande sea la brecha entre los sistemas formales e informales, menos efectiva será la organización. La segunda premisa se refiere al ataque entre la organización y el ambiente, eso es, la discrepancia entre la organización existente y la manera que la organización funciona

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

Weisbord propone preguntas diagnosticas para cada caja de su modelo. Por ejemplo, el sugiere que consultores de DO determinen si los miembros de la organización concuerdan con la misión y metas de la organización dentro de los propósitos de cada caja. Estas preguntas ayudaran a determinar la premisa con respecto a conocer la naturaleza de los sistemas formales e informales dentro de la organización. Un ejemplo de algunas de las preguntas que el propone son:

- Propósitos: ¿Los miembros de la organización concuerdan con la misión y las metas?
- Estructura: ¿Hay ataque entre el propósito y la estructura interna de la organización?
- Relaciones: ¿Qué tipo de relaciones existen entre individuos, entre departamentos, y entre naturaleza individual de trabajos? ¿Son interdependientes? ¿Hay calidad en las relaciones? ¿Cuáles son los tipos de conflicto?
- Recompensas: ¿Qué recompensa formalmente la organización, y como hacen para que se sientan recompensados o castigados?¿que necesita la organización hacer para atacar el ambiente?
- Liderazgo: ¿Los líderes definen propósitos?¿personifican los propósitos en sus programas?¿Cuál es el estilo normativo de liderazgo?
- Mecanismos útiles: ¿ayudan o entorpecen estos mecanismos al logro de los objetivos organizacionales?

En resumen, el modelo de Weisbord enfoca los problemas internos de la organización principalmente en las preguntas diagnosticas acerca del enfrentamiento entre "lo que

es" y "lo que debe ser". Las preguntas que el propone no son predichas por el modelo; mas bien, son propuestas basadas en las prácticas de DO. Estas preguntas sirven para enroscar el modelo porque ellos no fluyen de manera lógica. Además, Weisbord omite muchas interconexiones entre las cajas del modelo. Finalmente, Weisbord solo dirige tangencialmente el impacto del ambiente externo en el modelo.

2.1.3.5. Investigación – Evaluación.

Tiene como propósito la sistemática determinación de la calidad o valor de programas, proyectos, planes, intervenciones (Fernández – Ballesteros, 1996: 21-46).

La investigación - Evaluación, posee objetivos que le son propios, que tiene que ver con la toma de decisiones en relación con cambios a producirse como consecuencia de los resultados obtenidos. Para que se puedan tomar estas decisiones, se debe reflexionar sobre la propia práctica; solo a partir de esa reflexión se podrán ajustar las acciones necesarias para acercarse a los objetivos que las organizaciones persiguen.

"En su forma más simple, la evaluación se lleva a cabo por parte de un cliente que tiene decisiones que tomar y que busca en una evaluación una información en la que basar sus decisiones. Incluso cuando el uso es menos directo e inmediato, la utilidad de algún tipo es la fundamentación de la evaluación" (Weiss, 1998: 15).

La investigación evaluativa, se convierte en la actualidad en una importante fuente de conocimientos y directrices, en las diversas actividades e instituciones de las sociedades modernas porque indica el grado de eficiencia en que se encuentran y

señala el camino para su reformulación y valoración del éxito alcanzado por los esfuerzos realizados.

La principal acción a desarrollar en una investigación – evaluación, puede utilizar los siguientes verbos: justipreciar, valorar, apreciar, diagnosticar.

2.2. Comunicación Corporativa

De acuerdo a la necesidad de adaptarse a las exigencias del entorno, se ha detectado que detrás de cada ejecutivo hay una empresa que actúa como un verdadero y completo departamento de comunicación externo que se ubica fuera de la organización-cliente mirando hacia el interior detectando oportunidades y riesgos para convertirse en los ojos de la entidad al observar el entorno y rentabilizar la imagen. Tienen la ventaja adicional de ser tomada en serio por la plana directiva, principalmente, por el respeto mayor que se le otorga al especialista externo. Aunque está actitud directiva suele desafiar a la lógica, es cierto y cada vez más frecuente, puesto que efectivamente los consultores ingresan a la empresa-cliente para alterar, modificar y guiar las decisiones, conductas y opiniones de los directivos contribuyendo a la ardua tarea de crear estrategias y tácticas de comunicación tanto en su vertiente interna como externa, con la finalidad de favorecer al logro de los objetivos organizacionales. Este es uno de los escenarios que refleja al sector de la consultoría en comunicación estratégica.

Relaciones Públicas históricamente ha sido un área de escaso interés o invidente necesidad para la empresa nacional, bajo esta mirada lo que ha sido usual es que las organizaciones recurran a la contratación de servicios de comunicación y relaciones públicas cada vez que ésta se enfrenta ante una situación de crisis o tiene interés de desarrollar vínculos con algún público estratégico. No obstante, esta mirada afortunadamente ha evolucionado, puesto que en la práctica las empresas demandan

establecer vínculos con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos organizacionales.

Estas agencias de comunicación trabajan con el modelo directivo de Relaciones Públicas que las lleva a actuar como verdaderas direcciones de carácter estratégico y transversal para administrar y ejecutar el plan de comunicación elaborado que dará solución a las necesidades de una empresa en particular, a partir de las directrices que se emanan del plan estratégico de la misma. Una de las primeras tareas consiste en conocer perfectamente el negocio y sector al cual pertenece el cliente o empresa de la que se hará cargo.

Desde hace un tiempo en nuestro país, aproximadamente desde la década de los ´90 el sector de la consultoría en comunicación y relaciones públicas surge y adquiere énfasis en gran medida porque las grandes organizaciones tienen la imperiosa necesidad de vincularse con todos y cada uno de sus públicos, dejando a un lado la preocupación exclusiva, comunicación asimétrica con el cliente actual y potencial, objetivo propio del Departamento de Marketing. Por consiguiente, ya no sólo resulta viable establecer vínculos a través de la publicidad comercial o corporativa, si no que se examinan otras vías alternativas, más baratas y eficaces para relacionarse con el cliente y otros públicos estratégicos de importancia y jerarquía para la empresa. Esa vía, está dada por la creación de estrategias y tácticas de relaciones públicas. En definitiva, este es otro escenario donde el protagonismo lo tiene la relación empresa-públicos, vinculación que ha suscitado el auge del sector de la consultoría en comunicación estratégica.

La Comunicación Corporativa se compone de un sin número de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos, constituyen la plataforma de proyección de la imagen organizacional en una forma eficiente.

2.2.1. Formas de Comunicación

- Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.

- Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el perceptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

    - Indirecta/personal: Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etc.)

    - Indirecta/colectiva: El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

2.2.2. Principios de la Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado (Público/target) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.

La Comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Toda comunicación responde prioritariamente a seis preguntas: Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Cómo y Por Qué.

a.) **La percepción comunicacional.** En la comunicación corporativa, la percepción que tengan los públicos/target es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

b.) **Los paradigmas.** Son los elementos de referencia, dados por la visión y la misión de la empresa, que tienen que conocer todos los trabajadores, desde los niveles de tomas de decisión hasta los trabajadores de nómina diaria, para comprender cuál es el objetivo, las metas y las tareas que desarrollan. Para el capitán de un barco, el objetivo es puerto; el paradigma, el faro que lo conducirá seguro al objetivo.

c.) **La Pirámide Comunicacional.** Estructuralmente, la empresa se representa como una pirámide. En la cúspide, está el presidente; en la base, los trabajadores de nómina diaria. A ésta, hay que sobreponerle la comunicacional, que estaría representada por una pirámide invertida, ya que la presidencia conoce absolutamente todo de la empresa, mientras que el trabajador sólo sabe que tiene que barrer el

piso. ¿Cómo mejorar esa comunicación? Estableciendo canales de comunicación de doble vía.

d.) **El público - target.** Es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos.

e.) **Público Interno.** Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculada a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas, proveedores, distribuidores, etc.

f.) **Público Externo.** Está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicio.

2.2.3. La Comunicación Eficiente

Una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el perceptor y previendo cuál será su feedback (hacer las cosas correctas correctamente).

La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales:

- La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.
- Unas características específicas de la campaña, donde se identifica los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia

comunicacional, los planes de implantación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

2.3.4. La Comunicación Interna

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

El clima organizacional dentro de una empresa se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento. Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones (mensajes).

La Identidad Corporativa es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma. Es decir, es la personalidad de la empresa.

El test de Mannheimer de Identidad Corporativa, puede medir su efecto interno. Basado en su modelo, la IC concreta provoca reacciones de identificación en los miembros de los públicos internos y externos. A la vez, dichas reacciones afectan a la cultura de la organización y, por lo tanto, tienen consecuencias indirectas en su comportamiento.

En el test se pueden distinguir cinco dimensiones, cuya combinación, mide la identificación del empleado con la empresa:

1. - Habilidad de identificación del empleado

2. - Actuación para lograr el éxito

3. - Niveles de satisfacción con la situación de trabajo

4. - Clima organizacional. (Mix de elementos de comportamiento de la comunicación, estilo de dirección y ambiente de la empresa).

5. - Función ejemplo: Mide hasta qué punto creen las personas que vale la pena identificarse con la empresa (Feedback).

Es muy importante conocer estos escenarios, no sólo por el papel crucial que tienen lo empleados en la formación de la imagen externa, sino también por el papel decisivo que juegan los empleados motivados en el éxito de una empresa inmersa en una economía nacional en crisis.

2.2.4.1. Tipos de Comunicación Interna

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

- **Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

- **Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
- **Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- **Horizontal:** Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.
- **Rumores:** Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bemba".

2.2.4.2. Formas de Comunicación Interna

Acertividad en la Comunicación Interna (proactividad vs. reactividad)

Al hablar de acertividad nos estamos refiriendo no sólo a la eficiencia, sino que la comunicación sea motivacional; es decir, que la respuesta del perceptor esté orientada hacia la sinergia.

Alcance de la Comunicación Interna:

La comunicación interna no está relacionada solamente con los empleados. Aquí hay que incluir desde los accionistas, pasando por el Directorio Ejecutivo, llegando hasta los distribuidores y puntos de ventas de los productos.

2.2.5. La Comunicación Externa

La Imagen Corporativa (La imagen deseada y la imagen real)

"Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto". (Dowling, 1996)

La empresa y su entorno. (El impacto de la crisis)

Toda institución, cualquiera que sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional, etc) es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad (local, regional, nacional o global). Es por ello que dicha institución vive por y para esa comunidad; y sea cual fuere la situación económica, política o social imperante, la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se está moviendo, para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo.

La dinámica es una sola: La institución requiere amoldarse a las condiciones existentes en la comunidad, sin ver hacia atrás, sólo hacia el futuro.

Formación de la imagen.

La formación de una imagen corporativa se centra en dos áreas, la endógena que abarca la identidad de la empresa (su realidad) y la comunicación interpersonal, y la exógena que contempla la proyección de la imagen a través de diversos medios, sean dirigidos o masivos, y la memoria a largo plazo del público/target.

2.2.6. Tipos de Imagen

Existen dos tipos de imagen corporativa

- **La imagen promocional** es aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución.
- **La imagen motivacional** es aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público/target.

2.2.7. Herramientas de proyección de imagen.

La proyección de una imagen tiene que ser planificada previamente por la persona encargada de las comunicaciones corporativas, basándose en una identidad real establecida, un mensaje diáfano y el público/target identificado.

Medios para proyectar la imagen Promocional

- La Publicidad
- El Mercadeo

Medios para proyectar la Comunicación Motivacional

- Propaganda
- Campañas de RRPP

2.3. Excelencia Organizacional

2.3.1. La noción de Excelencia Organizacional según el Modelo de Excelencia de la Gestión Malcolm Baldrige 2000

El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige 2000 (en adelante MEG-MB) en su parágrafo "Características claves del modelo de excelencia" presenta fundamentos axiológicos considerados por sus autores como el soporte para la integración de los aspectos claves de la organización dentro de una estructura orientada hacia la obtención de resultados, enfatizando que tales valores son comportamientos permanentes que se encuentran en las organizaciones de alto desempeño. Los valores señalados son:

- Liderazgo visionario,
- Orientación hacia el cliente,
- Aprendizaje personal y organizacional,
- Valoración del personal y de los socios,
- Agilidad,
- Orientación hacia el futuro,
- Gestión para la innovación,
- Gestión basada en hechos,
- Responsabilidad social,
- Orientación hacia la obtención de resultados y la creación de valor,
- Perspectiva de sistema.

El examen de estos valores y postulados conceptuales subyacentes a la naturaleza del MEG-MB (2000) dista, sin embargo, de ser satisfactoria porque en ningún extremo de su presentación se define o conceptualiza la palabra clave EXCELENCIA, cuyo significado se da por supuesto exponiendo así una debilidad radical del modelo.

Esta omisión fractura la línea de continuidad ascendente que debiera vincular el diagnóstico y la evaluación de la organización de negocios con el requerimiento máximo de desempeño, que se denomina excelencia pero que en ningún lugar presenta la designación y la caracterización de sus rasgos. Es más, en algunos extremos de la presentación de la herramienta evaluatoria del MEG-MB se menciona el requerimiento de "Calidad", sin que se pueda establecer si se trata de que la calidad es una dimensión de la excelencia, es una referencia de la excelencia o es un requerimiento de desempeño paralelo o simplemente distinto de la excelencia.

No obstante a la omisión, el MEG-MB sugiere que la EXCELENCIA es la consecuencia necesaria y suficiente del alineamiento de los objetivos de toda la organización. El alineamiento de los objetivos de la organización se puede apreciar en una perspectiva sistémica enmarcada en la estructura integrada de los valores y conceptos fundamentales que visa el MEG-MB, y en las vinculaciones causa-efecto entre los factores *in put* (Liderazgo) y los factores *out put* (Resultados). El alineamiento garantiza la coherencia de propósito a la vez que apoya la aplicación en la compañía de nociones fundamentales:

- La agilidad.
- La innovación.

- La toma de decisiones descentralizada

Este alineamiento se forma alrededor de la conexión y refuerzo de las mediciones derivadas de la estrategia de la organización; mediciones que se relacionan directamente con el valor del cliente y con el desempeño global de la compañía (MEG-MB 2000).

2.3.2. La Excelencia Organizacional en la teoría de la organización

La noción de Excelencia Organizacional surge como un ámbito conceptual y estratégico en las ciencias de la administración en la década de 1980, que se caracterizó por el impacto de tres nuevos modelos teóricos de la administración, estrechamente vinculados. El primero de ellos fue el "milagro japonés" y el énfasis en la calidad (desde Shigeru Kobayashi 1972 y William Ouchi 1982). El segundo, derivado en gran medida del anterior, fue el exitoso "best-seller' de Peters y Waterman (1984) sobre la excelencia de las organizaciones. El tercero se centra en las propuestas de los estudiosos de la cultura organizacional, como Eva Kras (1990).

En este contexto, de acuerdo con J.L. Pariente (1993), los intentos por establecer una teoría general de las organizaciones han ido convergiendo, poco a poco, en una visión a nivel macro de las organizaciones como entidades socioculturales en las que actúan los procesos administrativos.

La teoría de las organizaciones pretende, como cualquier teoría científica, establecer un cuerpo de conocimientos de validez universal. Universalidad que surge al depender la teoría, como todas las demás propuestas científicas, de un paradigma o marco de referencia, que en el caso de las organizaciones está conformado por las variables, tanto externas como internas de las organizaciones y su entorno, así como de sus interrelaciones. Propone, por tanto, la utilización de modelos consistentes con su circunstancia específica, de manera que se establezca una relación funcional entre las variables externas, la tecnología y la cultura, con las variables internas de la organización, ya sean estructurales o de procesos.

Sostiene Pariente que la teoría de las organizaciones se apega a los métodos empleados por las ciencias sociales y utiliza para la investigación, desde los estudios de casos, hasta los experimentos de campo; y que los niveles de análisis recorren la organización desde el estrato más elevado, en donde se analizan las variables relacionadas con el medio externo, la cultura, la tecnología y la estructura, hasta los puntos de decisión y de conflictos internos, pasando por todas las etapas tradicionales del proceso administrativo; es decir, la fijación de objetivos, la planeación, la organización -en su acepción de organizar-, la asignación de personal, la dotación de recursos, la dirección y el control.

A partir de estas consideraciones generales la Excelencia Organizacional se ubica como desarrollo enmarcado por los paradigmas de integración y los paradigmas culturales de la teoría de la organización.

Los paradigmas de integración comprenden los enfoques de sistemas, contingentes y de planeación estratégica, que introducen y dan gran importancia a las variables de¡ entorno de la organización y al esquema insumo/proceso-producto, así como a los mecanismos de retroalimentación y de visión a largo plazo. Los paradigmas culturales son soportados por los nuevos esquemas de excelencia, calidad total y globalización de las organizaciones; contemplan a éstas como sistemas socio culturales interdependientes; centran los esfuerzos en la satisfacción del cliente y en la supervivencia de la organización.

Desde otra perspectiva, la que aporta ChileTech (2002), la Excelencia Organizacional surge y se desarrolla como una aspiración o requerimiento de desempeño de las organizaciones de negocios, que puede lograrse básicamente con empleo intensivo de las tecnología de la información (TI), que proporcionan factibilidad a una tendencia para maximizar el potencial de la generación de valor en las empresas. Al menos, sostiene ChileTech, así lo demuestran recientes estudios que confirman la tendencia de las empresas a seguir incrementando sus inversiones en TI.

Según ChileTech tres son los motivos fundamentales que alimentan esta tendencia. El primero de ellos se debe a los cambios en los modelos de negocios; el segundo al *e-business*, mientras que el tercero surge de los cambios en el perfil de adopción de tecnología en las empresas. Respecto de este último factor se plantea que la medición de Excelencia Organizacional puede lograrse empleando una metodología que permita organizar, analizar y comparar la información proporcionada por TI; y a partir del análisis es previsible las compañías logren mejorar sustancialmente la comprensión de las diversas problemáticas, entre ellas cómo comparar los gastos operativos con los de los competidores; el grado de satisfacción de los clientes

internos (y externos) con los servicios o productos; la efectividad con que se están ejecutando los procesos clave y la capacidad de la organización para mejorar e innovar.

En este marco la metodología de medición de la Excelencia Organizacional deberá estructurarse alrededor de cuatro dimensiones alineadas con las componentes de un "***Balanced Scorecard***", donde se analiza: la dimensión financiera, satisfacción de los clientes, excelencia operacional y excelencia organizacional propiamente dicha.

En la dimensión financiera se estudiarían los costos operativos y los niveles de inversión, los que se dividen estructurándose de acuerdo a un formato que hace posible su comparación con *benchmarks* internacionales específicos de cada industria. En casos especiales y cuando la organización ya ha avanzado en el desarrollo de este tipo de ejercicio, se recomienda profundizar en aspectos puntuales a partir, por ejemplo, de la realización de estudios de *benchmark* especiales que pueden abarcar a varias empresas competidoras regionales. Estos estudios no sólo permitirían entender si la empresa está gastando más o menos que sus competidores en relación a sus ventas y otros parámetros relevantes, sino que posibilitan discernir en qué aspectos pueden estar acumulando una desventaja competitiva que luego puede ser crucial para su supervivencia o su capacidad de creación de valor.

Dentro del área de satisfacción de clientes, la información cualitativa permitiría tomar una u otra decisión. Este estudio incluiría entrevistas en profundidad con los clientes clave de los departamentos de sistemas para determinar el alineamiento que existe entre sus necesidades estratégicas y la respuesta organizacional, el nivel y calidad de

los servicios provistos y las capacidades de la organización de esta área. También, se realizarían encuestas internas en la empresa con el objetivo de determinar el grado de satisfacción de los mismos respecto a los servicios provistos.

Los aspectos de excelencia operacional estarían mayormente ligados al estudio de la forma en que la Tecnología de la Información está organizada para la prestación de servicios claves como, por ejemplo, el de *help desk*. También se analizarían dentro de esta área los procesos y las herramientas de control que se utilizan para el desarrollo de las operaciones.

Finalmente, en cuanto a la dimensión específica de excelencia organizacional, la metodología incluiría el análisis de la estructura organizacional y los procesos de gestión en comparación con las mejores prácticas, la identificación de competencias (técnicas y profesionales) críticas necesarias para ejecutar las estrategias del negocio, la definición de los niveles de *proficiency* requeridos para cada competencia, la determinación de la disponibilidad de competencias críticas y la evaluación de brechas entre las competencias existentes y las necesarias.

Asimismo aporta a la elucidación de la noción de Excelencia Organizacional la perspectiva estratégica de Jackson y Morgan (1998), según la cual los administradores no solamente desarrollan estrategias para interactuar con el ambiente externo, pues también desean desarrollar características internas organizacionales que contribuyan a una larga duración del éxito de la organización de negocios. Señalan que hoy en día las compañías competitivas exhiben un número de cambios en la

manera de pensar y responder a los cambios de la sociedad; y que esos cambios han aflorado como condición de Excelencia Organizacional.

Jackson y Morgan plantean que la Excelencia Organizacional se caracteriza por presentarse en organizaciones exitosas y flexibles para adaptarse rápidamente a un medio ambiente internacional caótico. Otra característica está relacionada con el "empoderamiento" (*empowerment*) de los empleados y un fuerte interés en los valores corporativos y cultura. Resaltan que investigaciones recientes que han estudiando a compañías que han permanecido exitosas por mucho tiempo demuestran que existen ciertos factores fundamentales independientes del tiempo que ayudan a las compañías a lograr y mantener por largo tiempo la excelencia organizacional. Algunos de estos factores son organizados en cuatro categorías: orientación estratégica, alta gerencia, diseño de la organización y cultura corporativa.

- **Orientación estratégica.** Tres características han sido identificadas en las empresas con orientación estratégica: son enfocadas al cliente; son rápidas en responder; tienen objetivos bien definidos y un claro enfoque del negocio. Las organizaciones excelentes están siempre preocupadas de satisfacer las necesidades del cliente. Rápidas en responder significa que las organizaciones excelentes responden rápidamente a problemas y oportunidades. Ellas lideran, aprovechan oportunidades; ellas realizan mejoramiento continuo como una forma de vida y a menudo alcanzan sus grandes desafíos a través de una constante experimentación y mejoramiento. Además, para mantener la excelencia, las compañías necesitan tener un claro enfoque del negocio y de sus objetivos. Ellas saben que para ser exitosos deberían hacer lo que mejor saben hacer.

- **Alta gerencia.** Las técnicas de administración y procesos son otras dimensiones de las organizaciones de excelencia. Tres características de los gerentes son parte de una compañía altamente exitosa: Liderazgo visionario; orientación hacia la acción y promoción de un núcleo fundamental de valores. Para alcanzar y mantener la excelencia una organización necesita un tipo especial de liderazgo visionario que provee liderazgo a la organización, no solamente liderazgo dentro de la organización. Los líderes deben proveer una visión de lo que la organización debe ser y para qué existe; ellos proporcionan a los empleados un sentido de dirección y comparten un propósito y significado que persiste a pesar de los cambios en las líneas de productos o cambios de administradores. Los gerentes y empleados en las organizaciones excelentes son también orientados hacia la acción; actúan con la siguiente filosofía: "hágalo, pruébelo y arréglelo". Los gerentes promueven un núcleo de ideas que trascienden en la vida de la organización y guían todas las decisiones.

- **Diseño de la organización.** Las organizaciones de excelencia son caracterizadas por ciertos atributos de diseño: formas de estructura simple y pocos administradores, descentralización para incrementar la innovación, iniciativa y un balance en la medición del desempeño de los aspectos financieros y no financieros. Las organizaciones de excelencia usan una estructura organizacional simple y poco personal administrativo, existe poca burocracia. Las compañías grandes son divididas en pequeñas divisiones para lograr simplicidad y adaptabilidad. La estructura de la organización es descentralizada para fomentar la innovación y el cambio. La creatividad e innovación por parte de los empleados en todos los niveles es estimulada y premiada. La gente técnica es ubicada cerca de la gente de mercadeo de tal manera que puedan almorzar juntos. Las unidades organizacionales son mantenidas pequeñas para crear el sentido de pertenencia y compartir la solución de problemas. Además, las organizaciones de éxito reconocen que la excelencia depende de un conjunto de capacidades y valores. Al

balancear factores financieros y no financieros proveen un mejor entendimiento del desempeño de la compañía y también ayuda a los administradores a alinear a todos los empleados hacia objetivos estratégicos claves. Estos factores claves de éxito pueden ser la satisfacción del cliente, desempeño de los empleados, innovación/cambio y asuntos de la comunidad y medio ambiente. Estudios demuestran que las compañías que hacen un seguimiento cuidadoso de estas "*soft competencias*" conjuntamente con los "*hard data*" como el desempeño financiero y eficiencia operativa fueron más exitosas a largo plazo.

Cultura corporativa. Las compañías se están dando cuenta que el compromiso de los empleados es un componente vital para el éxito de la organización. Las compañías de excelencia saben como administrar y aprovechar el entusiasmo y energía de los empleados. Ellos lo logran creando un clima de confianza, fomentando la productividad a través de la gente y teniendo una perspectiva de largo plazo. Un clima de confianza es necesario para que entre los empleados haya un trato honesto y abierto. La colaboración entre los departamentos requieren de confianza. Entre los administradores y trabajadores debe haber confianza para poder trabajar juntos en la solución de problemas. La productividad a través de la gente simplemente significa que todo el mundo debe participar. Los trabajadores operativos son considerados la parte importante de la calidad y productividad. La gente es motivada a participar en producción y *marketing* y mejoramiento de nuevos productos. Las ideas conflictivas son más bien estimuladas que suprimidas. La habilidad de avanzar a través de consensos mantiene el sentido de confianza, mejora la motivación y facilita la innovación y la eficiencia. Otro aspecto de las compañías exitosas es la importancia de tener una perspectiva de largo plazo. El éxito organizacional no se lo construye en un día. Las compañías exitosas están conscientes que deben invertir en la capacitación de los empleados y comprometer a los empleados a trabajar para el largo

plazo. Los planes de carrera son diseñados para dar a los empleados amplios conocimientos más que una rápida movilidad ascendente.

Por otra parte, según el enfoque del Instituto de Investigación para una Coevolución Creativa (1997), la excelencia organizacional se logra al obtener niveles elevados de eficacia y salud.

La eficacia se mide por una relación entre los resultados realmente alcanzados frente a los objetivos o metas establecidos para el aprovechamiento de los recursos de la organización (recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos e informáticos). De ahí que la eficacia de una organización se conceptúa como la capacidad para sobrevivir, mantenerse y adaptarse, desarrollándose a sí misma, independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, y enfrentándose a su medio ambiente a través de la obtención y del procesamiento de la información adecuada para lograr, con el mínimo de costo, el máximo nivel de beneficios en su misión.

El criterio de salud tiene como origen la noción de salud de los organismos vivos. Por ejemplo, el ser humano saludable es independiente, afirmativo, optimista, responsable, nada fácil de sorprender, sensible y adaptable a los cambios. Se sugiere que la organización saludable muestra las mismas cualidades. La salud de una organización depende de que ésta tenga un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad para adaptarse rápidamente al cambio.

Todos estos puntos de vista acerca de la Excelencia Organizacional proporcionan elementos de juicio necesarios, aunque probablemente no suficientes, para conceptuar la noción. De manera que podrían avanzar en dicha conceptualización enunciando que **la Excelencia Organizacional es un desarrollo de la teoría de la organización, enmarcado por los paradigmas de integración y los paradigmas culturales. Surge y se desenvuelve como una aspiración o requerimiento de desempeño de las organizaciones de negocios para maximizar el potencial de la generación de valor.**

La excelencia Organizacional sólo se presenta en organizaciones exitosas y flexibles para adaptarse rápidamente a un medio ambiente internacional caótico; está relacionada con el "empoderamiento" de los empleados y un fuerte interés en los valores corporativos y en la cultura organizacional. La orientación estratégica, la alta gerencia, el diseño de la organización y la cultura corporativa son categorías que se constituyen en factores fundamentales, independientes del tiempo, que ayudan a las empresas a lograr y mantener por largo tiempo la excelencia organizacional.

Ésta es, en otro plano de la conceptualización, el logro de niveles elevados de eficacia y salud en la empresa. Eficacia en tanto la capacidad organizacional para sobrevivir, mantenerse y adaptarse, desarrollándose a sí misma, independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, y enfrentándose a su medio ambiente a través de la obtención y del procesamiento de la información adecuada para lograr, con el mínimo de costo, el máximo nivel de beneficios en su misión. Salud en el sentido de que la organización tenga un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad para adaptarse rápidamente al cambio. En este marco la medición de la Excelencia Organizacional debería medirse en las dimensiones

financiera, de satisfacción de los clientes, operacional y de la estructura organizacional y los procesos de gestión.

2.3.3. Modelo de excelencia organizacional de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr.

Peters y Waterman contribuyen con uno de los tres paradigmas vigentes para el desarrollo de la estructura conceptual de la Excelencia Organizacional, a partir de los estudios que realizaron y publicaron en 1982, en el libro cuya edición en español tiene el título: "En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos" (1984).

Peters y Waterman desarrollan un marco teórico acerca de la motivación y de la toma de decisiones en ambientes de incertidumbre, característicos del quehacer del gerente en el mundo actual, no para fundamentar un concepto teórico de excelencia, ni siquiera una noción sistematizada de excelencia, sino una **propuesta de excelencia**, acotada en ocho principios de validez universal pero extraídos de su amplia investigación sobre las empresas más exitosas por su calidad de gerenciamiento en Estados Unidos.

Los ocho principios prospectivos de la excelencia son:

a. Predisposición para la acción

La predisposición para la acción es la actitud empresarial directamente contraria al rutinarismo burocrático y se sustenta en la idea de que una empresa se orienta hacia la excelencia si sustituye la actividad de comités y fuerzas de tarea con funciones y/o

actividades fijas, rutinarias o permanentes, por grupos de trabajo pequeños de alta versatilidad con muy escasa duración temporal pero gran capacidad de producir resultados o propuestas innovadores en los procesos de la empresa.

La característica fundamental distintiva de la predisposición para la acción denominada división en grupos es la fragmentación o fraccionamiento de las cosas para facilitar la fluidez de la organización y estimular la acción. Cada porción o pieza orientada hacia la acción puede tener una denominación propia y diferenciada: campeones, equipos fuerzas tácticas, zares, centros de proyectos, círculos de calidad, etc., pero todas tienen algo en común: nunca figuran en los organigramas formales y sin embargo son la parte más visible de la organización.

Los grupos pequeños, que son la piedra angular de los dispositivos de la división para resolver problemas, son la clave de las empresas excelentes, desempeñando un papel decisivo en el buen funcionamiento de la organización.

En el marco estratégico de la utilización de grupos pequeños las empresas excelentes muestran que los grupos constituidos por voluntarios, que tienen una duración limitada y que se fijan sus propios objetivos, son generalmente más productivos que los que tienen las características inversas.

b. Acercamiento al cliente

Si bien ninguna teoría de la administración ha servido de mucho para explicar (hasta 1982) el papel del cliente en una compañía excelente, se tiene muy claro la influencia del ambiente exterior en la empresa. En esta perspectiva, la observación de las compañías excelentes muestra una intensa interacción con sus clientes; una cierta "obsesión" que se manifiesta como un compromiso incondicional con el cliente.

El servicio, la calidad y la confiabilidad son estrategias que tienden a ganar una clientela fiel y asegurar un crecimiento regular a largo plazo de los ingresos de la empresa excelente.

Las compañías excelentes que se esfuerzan en permanecer cerca del cliente por medio de estrategias para ubicarse en el mercado, ponen de manifiesto cinco atributos fundamentales:

1. Manipulación sagaz de la tecnología.
2. Habilidad para fijar los precios.
3. Mejor segmentación.
4. Orientación a la solución de problemas.
5. Voluntad de gastar para poder escoger mejor.

Para las compañías excelentes, definitivamente el arte de saber situarse en el mercado va acompañado de una exigente mentalidad de orientarse hacia la solución de los problemas del cliente antes, durante y después de la venta.

Las compañías excelentes no solamente son mejores en el campo de la calidad, el servicio, la confiabilidad, el saber ubicarse, sino también en el arte de escuchar al cliente. El hecho de que estas compañías sean tan sólidas en materia de calidad y servicio procede, en buena parte, del hecho de saber escuchar; del hecho de saber invitar al cliente a visitar la empresa. De manera que el cliente es en verdad un socio de las empresas eficaces.

Así que las compañías que tienen éxito prestan más atención al mercado que las que fracasan, y los innovadores que tienen éxito hacen más innovaciones según las necesidades del mercado. Porque los que saben escuchar se mantienen más cerca de los usuarios líderes.

c. Autonomía y espíritu empresarial

Una de las claves de la excelencia empresarial es el fomento interno de la innovación y del crecimiento, otorgando al personal, en su consideración como sujetos individuales, tanta autonomía como puedan manejar para mejorar su trabajo y su producción.

La autonomía otorgada al trabajo creativo y "anárquico" del personal, por individuos o en pequeños grupos, es una condición previa e indispensable del desarrollo del espíritu empresarial, que se ha manifestado en empresas tanto pequeñas como grandes con las características de: descentralización y autonomía casi radicales, aceptación del traslape, el desorden , la falta de coordinación, la competencia interna y las comisiones un poco anárquicas. Esto implica desde luego la renuncia a un poco de orden para alcanzar una innovación regular.

En las compañías excelentes los sistemas de comunicación tienen cinco atributos para estimular la innovación:

1. Los sistemas de comunicación son informales.
2. La intensidad de las comunicaciones es extraordinaria.
3. A la comunicación se le brinda apoyo físico.
4. Existen dispositivos impulsores de la innovación, en los sistemas de comunicación.
5. El sistema de comunicación intenso e informal actúa como un sistema de control muy cerrado.

d. Productividad por el personal

Las compañías excelentes se caracterizan porque brindan confianza a sus trabajadores, no obstante que algunos podrían abusar de ella. Pero la confianza es un supuesto de las relaciones internas que tiene un impacto monumental en las personas.

La confianza estriba en tratar a los trabajadores como adultos, como socios; tratarlos con dignidad y con respeto; como la fuente de la productividad. Si uno quiere productividad y las recompensas financieras subsiguientes, tiene que tratar a los trabajadores como los activos más importantes. Lo que sintetiza en la expresión "respeto por el individuo".

Lo que caracteriza a las compañías excelentes es el conjunto de dispositivos estructurales, sistemas, estilos y valores, todos los cuales se refuerzas mutuamente, generando resultados extraordinarios con personas ordinarias. Las compañías excelentes les dan a sus trabajadores control de sus destinos, sentido a su actividad. Los convierten en ganadores, permiten que todos se destaquen y aun lo exigen. Acentúan lo positivo.

e. Movilización alrededor de un valor clave

Las compañías excelentes diseñan un sistema de valores que representa su empresa, que hace que la empresa constituya el mayor motivo de orgullo para todo su personal. Es admirable la manera como las compañías de excelencia brindan una atención explícita a los valores y la manera cómo los dirigentes los han identificado creando con ello un medio altamente interesante.

Es así como prácticamente todas las empresas excelentes tienen un conjunto bien definido de creencias que utilizan como pautas. Pero no solamente se debe prestar atención al planteamiento de los valores sino a su contenido y a la forma de expresarlos.

Las creencias predominantes en las empresas excelentes tienen un contenido limitado que abarca unos cuantos valores básicos:

- Creer que somos "los mejores".
- Creer en la importancia de los detalles de ejecución, en cumplir bien cada aspecto de la tarea cotidiana.
- Creer en la importancia de las personas como individuos.
- Creer en la calidad y el servicio sobresaliente.
- Creer que la mayoría de las personas en la organización deben ser innovadoras, y como corolario, estar dispuesto a dar apoyo en caso de fracaso.
- Creer en la importancia de la informalidad para mejorar las comunicaciones.
- Creer explícitamente en la importancia de las utilidades y el crecimiento económico y reconocerlos.

f. Mantenimiento de la destreza central

Las organizaciones empresariales que se ramifican u obtienen el control de rubros productivos muy diferentes (ya sea por medio de adquisiciones o de diversificación interna) pero que no se alejan de su campo principal son las que tienen los mejores resultados. Las de mayor éxito son las que se diversifican alrededor de una sola destreza.

g. Estructura simple y poco personal

Las empresas actuales marchan en el medio de una gran paradoja: el tamaño creciente de la organización crea cierta complejidad natural en la gestión, y es perfectamente razonable que esto haga surgir sistemas o estructuras complejos. Por otra parte, para que una organización funcione es preciso asegurar que las cosas sean comprensibles para las decenas o centenares de miles de personas que laboran allí. Todo esto significa que es necesario mantener la sencillez.

En las estructuras de las compañías excelentes no tiene gran relevancia la matriz gerencial sino el hecho de que determinan una cierta "dimensión", por ejemplo: producto, o geografía, o función que tiene una prioridad diáfanamente clara. De manera que la estructura de una compañía compleja y excelente es una forma bastante estable, por ejemplo, la división por producto, y que es la base esencial que todos comprenden y sobre la cual se pueden abordar las complejidades de la vida cotidiana.

Adicionalmente las empresas excelentes son bastante flexibles en su reacción ante las condiciones cambiantes del medio y en la manera cómo afrontan los problemas planteados por las condiciones de tipo matriz, que están en todas partes.

La estructura organizacional basada en divisiones por productos es muy sencilla y su éxito puede estar basado en ciertos factores de apoyo, como son:

1. Una extraordinaria integración divisional. Cada individuo tienen todas las funciones principales, incluyendo desarrollo de productos, finanzas y personal.
2. La separación constante de nuevas divisiones con recompensas por hacerlo.
3. Una serie de normas que describen cuándo un nuevo producto o línea de productos se convierte automáticamente en división independiente.

4. Desplazamiento de personal e incluso de productos o líneas de productos entre las divisiones regularmente, sin las asperezas que estos suscitaría en la mayoría de las empresas.

h. Flexibilidad y rigor simultáneos.

En las compañías excelentes se advierte la coexistencia de una dirección central firme y una autonomía individual máxima. Las organizaciones que se rigen por el principio de flexibilidad y rigor simultáneos ejercen un control estricto, por una parte; pero al mismo tiempo permiten (y aún exigen) autonomía, espíritu emprendedor e innovación en todos los niveles.

La característica de flexibilidad de la organización alude a la separación de nuevas divisiones, medios temporales para romper los hábitos, reorganizaciones periódicas, así como a promoción de voluntarios, de campeones entusiastas, de la autonomía máxima para individuos, grupos y divisiones, de experimentación amplia y periódica; de retroinformación que recalca lo positivo, hacia la emoción de ensayar cosas de una manera ligeramente desordenada.

La característica de rigidez alude a una serie de cualidades sumamente rigurosas, accionadas y controladas culturalmente. Por ejemplo, el tener valores estrictamente compartidos, el enfoque en la acción, que incluye la experimentación misma, pone un riguroso énfasis en la comunicación regular y en la retroalimentación veloz. Asimismo alude a insistir en la brevedad de los documentos escritos y hacer hincapié en el realismo. La característica más rígida de todas es el enfoque de atención del cliente, que constituye el medio más fuerte para ejercer la auto-disciplina.

2.3.4. Análisis de paradigmas de Excelencia Organizacional

2.3.4.1.Paradigma de la teoría de la organización

Para el paradigma de la teoría de la organización la Excelencia Organizacional **es una aspiración o requerimiento de desempeño de las organizaciones de negocios para maximizar el potencial de la generación de valor, con capacidad de adaptarse rápidamente a un medio ambiente caótico**; está relacionada con el "empoderamiento" de los empleados y con un fuerte interés en los valores corporativos y en la cultura organizacional. Asimismo, **es el logro de niveles elevados de eficacia y salud en la empresa**. Eficacia como capacidad organizacional para sobrevivir, mantenerse y adaptarse, desarrollándose a sí misma para lograr, con el mínimo de costo, el máximo nivel de beneficios en su misión. Salud en el sentido de que la organización tenga un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad para adaptarse rápidamente al cambio.

2.3.4.2.Paradigma de Peters y Waterman

Para estos autores la Excelencia Organizacional en un modelo de gerenciamiento integrado por la articulación en la práctica de ocho principios de validez universal: **predisposición para la acción,** actitud para constituir grupos de trabajo pequeños de alta versatilidad con muy escasa duración temporal pero gran capacidad de producir resultados o propuestas innovadores en los procesos de la empresa, utilizando una amplia gama de dispositivos de acción; **acercamiento al cliente**, mostrando una

intensa interacción con los clientes, que se manifiesta como un compromiso incondicional en términos del servicio, la calidad y la confiabilidad; **autonomía y espíritu empresarial**, otorgando al personal autonomía para el trabajo creativo por individuos o en pequeños grupos, condición para el desarrollo del espíritu empresarial y la innovación, proceso en el que las compañías excelentes otorgan la máxima importancia a los sistemas de comunicación, que deben ser informales, generar extraordinaria intensidad de las comunicaciones, brindar apoyo físico a la comunicación, e impulsar la innovación; **productividad por el personal,** brindando confianza a los trabajadores, tratándolos como la fuente de la productividad y como los activos más importantes.

Asimismo: **movilización alrededor de un valor clave**, es decir, en torno a un sistema de valores que hace que la empresa constituya el mayor motivo de orgullo para todo su personal, convirtiéndolos en pautas para motivar la integración y la innovación; **mantenimiento de la destreza central**, que alude a que la empresa no debe excederse de su campo principal, para lograr o mantener los mejores resultados; y que en todo caso, debe diversificarse alrededor de una sola destreza, o ramificarse en campos de acción que guardan relación; **estructura simple y poco personal,** consistente en que la empresa de excelencia debe mantener la sencillez organizacional, basándose en el desarrollo de divisiones producto, o por ámbito geográfico, o por función; y **flexibilidad y rigor simultáneos** en el diseño de la organización, combinando una dirección central firme y una autonomía individual máxima, pues las organizaciones que se rigen por este principio ejercen un control estricto, por una parte; pero al mismo tiempo alientan expectativas de autonomía, espíritu emprendedor e innovación en todos los niveles.

2.3.4.3.Paradigma del Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige 2000.

En lo concerniente a la conceptuación de la Excelencia Organizacional en el paradigma inferido de la lectura analítica del Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige, sus principales características son **el alineamiento de los objetivos de toda la organización en la perspectiva sistémica enmarcada por valores y conceptos fundamentales y por vinculaciones causa-efecto entre los factores de Liderazgo y los factores de Resultados.**

La palabra clave en este modelo es el "alineamiento" de los objetivos, cuyo significado inferido es la organización, la sincronización e integración de los objetivos de liderazgo, de planeamiento estratégico y de orientación hacia el cliente y hacia el mercado; y, consecuentemente, de las tareas y acciones que se realizan en la empresa, para el cumplimiento de su misión, con el propósito único de alcanzar resultados, también sincronizados e integrados, en los aspectos de orientación hacia el personal y gestión de procesos. Todo ello en un entorno sistémico articulado por la información y análisis. De manera que el alineamiento de los objetivos implica actuar para que la empresa enfile sus objetivos de liderazgo como "causas" que deben producir "efectos" mensurables en tanto resultados.

El examen comparativo de los tres paradigmas indica que parten de concepciones originales y autónomas, claramente diferenciadas; lo que les otorga su propio carácter, intransferible.

El énfasis del paradigma provisto por la teoría de la organización está puesto en maximizar el potencial de la generación de valor proponiéndose la adaptación al medio ambiente y el logro de niveles elevados de eficacia y salud de la empresa.

El énfasis del paradigma provisto por Peters y Waterman está puesto en que la empresa debe generar, desarrollar y practicar condiciones de versatilidad y orientación a la innovación, con una estructura orgánica simple, a la vez rígida en los principios y flexible en los procedimientos; con una alta interacción con las necesidades y deseos del cliente, una comunicación interna fluida que aliente la promoción de la autonomía del trabajador, la fuerte identidad basada en los valores de la cultura organizacional, y la identificación de una destreza central vertebrando el crecimiento empresarial.

El énfasis del paradigma contenido tácitamente en el Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige, está puesto en el alineamiento de los objetivos de la organización con base en valores y conceptos fundamentales, que sustentan la articulación de relaciones causa-efecto entre los factores de liderazgo y de resultados.

Establecidos así los esquemas conceptuales de los tres paradigmas es evidente que, por separado, ninguno de ellos se constituye en fundamento suficiente de una concepción integral y completa de la Excelencia Organizacional, pero, por otro lado, es evidente también que los tres paradigmas tienen aspectos en común o extremadamente afines. Es el caso, por ejemplo, de los valores y conceptos fundamentales identificados en el Modelo Malcolm Baldrige 2000, en su afinidad

semántica con las prácticas prescritas por el enfoque de la Excelencia Organizacional, de Peters y Waterman.

De manera que el valor de **agilidad** del MEG-MB es afín a la prescripción de **versatilidad** en Peters y Waterman; el valor de **gestión para la innovación** y el valor de **aprendizaje personal y organizacional** son afines a la prescripción de **orientación a la innovación;** el valor de la **agilidad** es afín a la prescripción de tener una **estructura orgánica flexible;** el valor de **orientación hacia el cliente** es afín a la prescripción de tener una **alta interacción con las necesidades y deseos del cliente**; el concepto de **valoración del personal** es afín a la prescripción de desarrollar una **comunicación interna fluida que aliente la promoción de la autonomía del trabajador**; los valores de **liderazgo visionario** y de **orientación hacia el futuro** son afines a la prescripción de alcanzar una **fuerte identidad basada en los valores de la cultura organizacional.**

Por otro lado, el valor de **orientación hacia la obtención de resultados** es afín al postulado del paradigma de la teoría de la organización, que plantea **maximizar el potencial de la generación de valor y el logro de niveles elevados de eficacia y salud de la empresa.**

Sin embargo, por la diferenciación semántica de sus términos y por las diferencias en sus énfasis, los tres paradigmas no presentan las "valencias" o elementos articuladores aparentes que permitan unificarlos globalmente en una sola matriz conceptual de Excelencia Organizacional.

En consecuencia, para construir una sola concepción de Excelencia Organizacional es necesario articular algunos principales criterios y elementos de juicio de los tres paradigmas, en una propuesta conceptual como la siguiente:

La Excelencia Organizacional es el nivel de éxito sostenido de la empresa como resultado del alineamiento de sus objetivos, tratando de lograr que los factores causales de "liderazgo" (planeamiento estratégico y orientación hacia el cliente y el mercado) produzcan "resultados" consecuentes (de orientación hacia el personal y gestión de procesos). Para ello es necesario que, en términos de liderazgo la empresa adopte una estructura orgánica sencilla y flexible pero eficaz para maximizar el potencial de la generación de valor y la adaptación al medio ambiente, utilizando intensivamente "dispositivos de acción" orientados a generar y desarrollar versatilidad e innovación, con una obsesión por las necesidades del cliente, comunicación interna fluida que aliente la promoción de la autonomía del trabajador, fuerte identidad basada en los valores de la cultura organizacional, y la identificación de una destreza central vertebradora del crecimiento empresarial. En consecuencia los resultados permitirán observar el logro de niveles elevados de eficacia y salud de la empresa.

2.3.5. Modelo de Instrumento DIEZ P'S: EVALUANDO LA EXCELENCIA CORPORATIVA. Propuesto por: Biswajeet Pattanayak, Rajnish Kumar Misra, Phalgu Niranjana, y Sanjyot Pethe

En el ambiente comercial competitivo de hoy, la excelencia corporativa es una meta a largo plazo, pero resulta imperativo. El término excelencia corporativa se usa por todas partes, sin embargo aún falta la definición así como una manera de medirlo.

Debido a esta realidad, los investigadores Biswajeet Pattanayak, Rajnish Kumar Misra, Phalgu Niranjana, y Sanjyot Pethe, en el 2001, se dedican a contruir un Instrumento de medición que permitiera clasificar a la organización en los estándares establecidos de Excelencia Organizacional.

En este sentido, la excelencia corporativa puede verse como una combinación de las personas, los sistemas, productos, y excelencia del mercadeo, produciendo diez dimensiones: el propósito, la perspectiva, la posición, la política, la sociedad, la planificación, el producto, principios, las personas, y el desempeño.

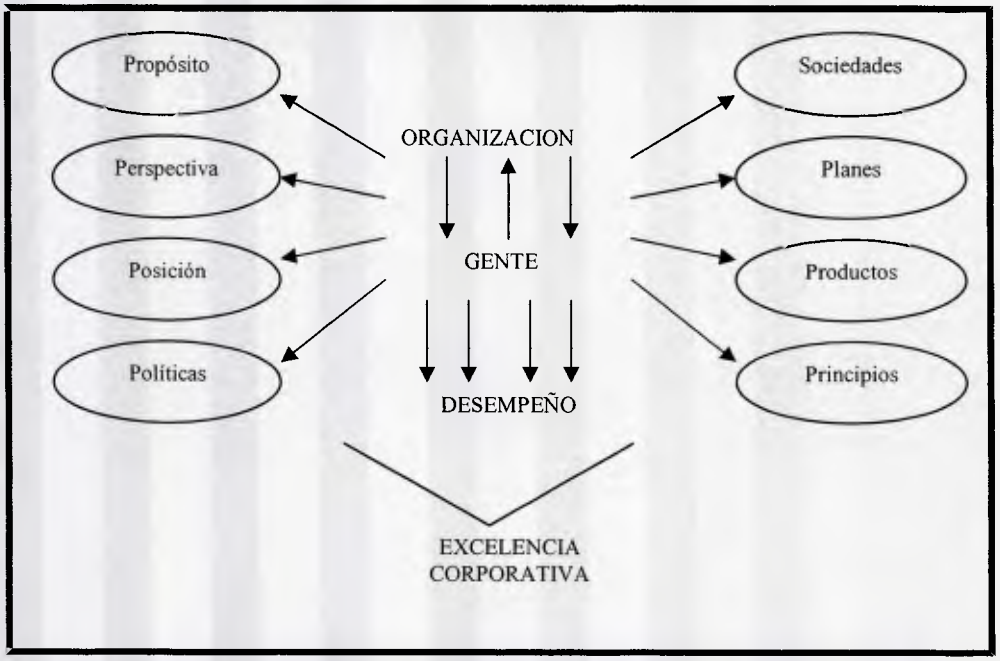


Figura 4: Modelo de las 10 dimensiones de excelencia corporativa.

Las diez dimensiones pueden definirse como sigue:

1. **El Propósito** es la meta, visión, o el objetivo comercial de la organización.

2. La Perspectiva es la dirección que una organización está tomando, una vista mental del estado relativo de lo que está pasando en cualquier punto.

3. La Posición es la imagen de la compañía vista de fuera, como en su posición dentro del mercado.

4. La Política es la conducta juiciosa y comportamiento de las personas dentro del la organización.

5. La Sociedad es el estado de ser un compañero o compañeros, para ser una parte de la organización.

6. Los Planes son los planes de acción tomados en conjunto por la organización y por el equipo de trabajo y la forma como se agrupan e integran.

7. El Producto es el que permite la innovación y el rendimiento sustentable.

8. Los Principios son el juego de valores, cultura, y filosofía por donde se rige el funcionamiento de la organización.

9. Las Personas están integradas por los actores del sistema, empleados, socios, clientes, proveedores, entre otros.

10. El Desempeño es el resultado final.

CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL.

3.1. Génesis y Estructura

The Media Office es una empresa consultora dedicada a la comunicación corporativa desde hace 6 años, actualmente está conformada por 16 empleados (Ver anexos). En la actualidad, TMO cuenta con tres unidades de negocios: Consultoría en Comunicación Estratégica, Eventos Comunicacionales y Eventos por taquilla. Las tres áreas trabajan de la mano y se complementan unas con otras. A los clientes a los que se les presta servicio en consultoría, se les da valor agregado al poder solucionar todo lo relativo a su evento en un mismo prestador de servicio, mientras que los eventos musicales, gastronómicos o de capacitación que surgen del seno de The Media Office, apalancan su promoción y difusión en el ala de Comunicación Estratégica.

Las unidades de negocio se encargan:

- Consultoría Comunicacionales
    - **Relaciones con los medios**
        - Análisis del entorno y de la competencia
        - Clipping de prensa y síntesis diarias
        - Lobby con los medios (directores)
        - Gestión de contenido
        - Programa de crisis
        - Programas de Fidelidad
        - Sondeos y análisis de percepción
        - Identidad e Imagen Corporativa

- Preparación de voceros
- Campañas Institucionales

- **Comunicaciones Internas**
- Presentaciones internas
- Anuncios internos

- Eventos Comunicacionales
  - Lanzamientos
  - Shows Corporativos
  - Conferencias
  - Seminarios
  - Promociones
  - Reuniones Internas
  - Ruedas de Prensa
  - Stands

Algunas de las empresas a las que le presta servicio se encuentran: United Internacional Pictures (Dreamworks, Universal, Paramount); Alfonzo Rivas (Mc Cormick, CPB, Livean, Dial); Viñas Concha y Toro, Michelin, Warner Channel, Pavco-Amanco, Cines Unidos, Bencorp (casa de bolsa), Bacardí Venezuela, Cervecería Polar, Valle Arriba Athletic Club.

Se definen como: "Somos agentes de cambio y construimos relaciones entre nuestros clientes y sus audiencias, para posicionar sus nombres y marcas. La clave es escuchar al cliente, aportar soluciones en el área comunicacional, trabajar siempre en equipo y armoniosamente para cumplir los objetivos"

3.2. Misión y Visión

Han identificado como la misión de la organización: "Crear y ofrecer soluciones de consultoría en comunicaciones estratégicas, eventos comunicacionales y entretenimiento, a la medida de las estrategias de nuestros cliente, contribuyendo al logro de sus objetivos y fortaleciendo los lazos con sus audiencias claves"

Y poseen como su Visión: "Seremos los más eficientes, analíticos y estratégicos consultores de la nueva generación de comunicadores. Trabajamos bajo una nueva filosofía: Entender las necesidades reales del cliente, para que el cliente entienda sus verdaderas necesidades en comunicación".

3.3. Valores

Así mismo, sienten que los valores que caracterizan a los miembros de su equipo de trabajo como:

- Proactividad y creatividad
- Trabajo en equipo
- Confianza y compromiso
- Sentido de urgencia
- Respeto por el cliente
- Estructura organizacional simple
- Aportamos soluciones
- Aceptamos retos
- Innovamos

3.4. Problemática

Actualmente The Media Office se encuentra interesada en conocer su situación actual con la finalidad de identificar sus oportunidades de mejora en función de adaptarse a las exigencias del entorno y alcanzar la excelencia origanizacional, meta propuesta por la Junta Directiva. En tal sentido, abren las puertas de la organización para permitir que un Sistema de Consultores, especialistas en DO, puedan realizar un diagnóstico organizacional que permita identificar en forma precisa los factores claves y sugerir acciones que permitan el logro de los objetivos propuestos.

CAPITULO IV: EL DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA.

4.1. Propósito del Diagnóstico.

Analizar las diferentes relaciones entre el personal que conforma las Unidades de Negocio de la empresa **The Media Office (TMO)**, a fin de poder optimizar sus procesos internos y el logro de objetivos estratégicos establecidos por la Alta Gerencia.

4.2. Objetivo del diagnóstico

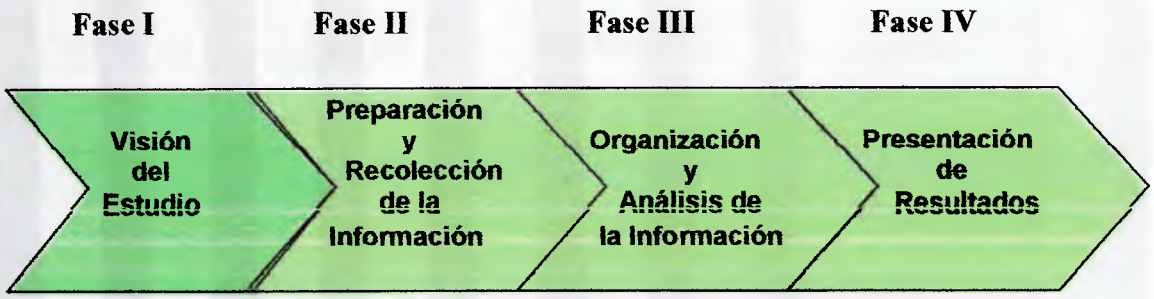
- Diagnosticar la situación actual de la empresa "The Media Office" en temas de comunicación, planificación y resolución de problemas entre las dos Unidades de Negocio que la integran: Consultoría Comunicacional y Eventos Comunicacionales.
- Formular propuestas de mejoramiento a partir de los resultados del diagnóstico.

4.3. Planificación del Diagnóstico.

El diagnóstico se enfocará a evaluar el funcionamiento y desempeño de las funciones clave de la operación del negocio de **The Media Office.**

Se analizará el medio interno de la organización (Interacción entre las Unidades de Negocio, y los procesos de comunicación, análisis de problemas, toma de decisiones y planificación) así como los servicios/productos generados. El interés es identificar

las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización. El desarrollo del presente proyecto se realizó en varias fases:



FASE I: Visión del Estudio

Durante esta fase, se inician Entrevistas con los Directores de la organización, para determinar sus expectativas y de esta forma establecer el objetivo del estudio, áreas de atención y los factores que inciden en el desempeño de la empresa. Se realizaron entrevistas no estructuradas, dirigidas específicamente al Presidente Ejecutivo y al Director de la Unidad de Consultoría respectivamente.

Estas entrevistas no estructuradas permiten recabar la información necesaria, a través de una serie de preguntas en forma verbal, para conocer el negocio en que se desenvuelve la empresa TMO. A partir de esas entrevistas se extrae información sobre el tipo de negocio, productos y servicios, clientes, contexto de la empresa, estructura interna y otras características de funcionamiento. Durante estas entrevistas se determina el área de interés para la realización del diagnóstico, permitiendo aclarar con los Directores las expectativas de servicio y el contrato psicológico que se genera del proceso de consultoría.

Se presenta en esta fase la oportunidad de asistir a una reunión de trabajo de todo el equipo que conforman la organización, permitiendo de esta forma, mediante la observación directa, obtener más información acerca de la naturaleza del negocio, extraer características de la interacción entre los miembros del equipo, sus ritos, valores, en síntesis: su cultura organizacional.

Con la finalidad de hacer más efectiva la observación directa de esta reunión de trabajo, nos apoyamos de un Instrumento propuesto por Robert Freed Bales, que enfoca tres variables básicas del proceso o dinámica que se dan en los grupos de trabajo: Comunicación, Normas del grupo y Liderazgo.

FASE II: Preparación y Recopilación de la Información

De acuerdo a la información obtenida en la fase anterior se decide enfocar el diagnóstico en los factores que afectan el desempeño de la organización de The Media Office, como **la interacción y coordinación entre las unidades de negocio, el proceso de toma de decisiones y la planificación de las acciones tanto a corto como a largo plazo**.

En la búsqueda de algún instrumento idóneo, que nos permitiera levantar mayor información en cuanto a la percepción de todo el equipo de trabajo de la empresa con respecto a estos factores, conseguimos un Instrumento conocido como "*Ten P's: Assessing Corporate Excellence*", y desarrollado por Biswajeet Pattanayak (2001) (Ver Anexo), que busca medir la excelencia Corporativa en las organizaciones. Sin embargo, consideramos conveniente adaptar este instrumento al contexto de la empresa The Media Office, razón por la cual, nos apoyamos en el Modelo de

Diagnóstico de 6 cajas de Weisbord, el cual consideramos que está alineado a la forma en que, tanto el cliente como las consultoras, conciben a esta organización.

Producto del análisis del Modelo 6 cajas de Weisbord y los ítems descritos en el Instrumento desarrollado por Pattanayak, se construye un instrumento (Ver Anexo) ajustado a la realidad organizacional de la empresa **The Media Office**, adaptándose los indicadores conductuales, y reordenándose dentro de las dimensiones propuestas por el modelo de seis cuadros de **Weisboard**. Cabe resaltar que algunos de estos ítems fueron eliminados, adaptados e inclusive algunos indicadores se crearon con la finalidad de ampliar más los temas de comunicación entre las Unidades de Negocio, toma de decisiones y planes de acción.

Este instrumento fue aplicado a todos los miembros de la organización, con la finalidad de recoger información acerca de la percepción de todo el personal con respecto a estos factores evaluados.

Así mismo, en esta fase se realizaron entrevistas no estructuradas de profundización, a los líderes de las unidades Comunicación Estratégica Corporativa y Eventos Comunicacionales Corporativos, con la finalidad de enfocar con más precisión la percepción de los miembros del equipo en cuanto a los procesos organizacionales y de esta forma, poder identificar las oportunidades de mejora.

FASE III: Análisis y Síntesis de la información

La información obtenida en las etapas anteriores fueron analizadas y transcritas a tablas, agrupándolas en el caso de las entrevistas, en data coincidentes y divergentes;

y en el caso de las encuestas, según las dimensiones tanto del Modelo de Weisboard como del Instrumento "*Ten P's: Assessing Corporate Excellence*".

FASE IV: Presentación de Resultados y Recomendaciones

Se generaron recomendaciones a partir de los resultados obtenidos y los mismos se someterán a la aprobación de TMO, quien decidirá sobre las acciones a seguir.

CAPITULO V: IMPLANTACION DE LA PROPUESTA Y PROCESO DE CAMBIO.

5.1. Proceso de Diagnóstico.

En el proceso de diagnóstico se utilizaron las siguientes técnicas para recolectar la información:

- **Las entrevistas no estructuradas** son utilizadas para recabar información en forma verbal, a través de una serie de preguntas que propone el consultor, es imprescindible para obtener información cualitativa, relacionarse con los empleados y recoger un conjunto de hechos y/o requerimientos de información necesarios para el diagnóstico. En la Fase I fueron dirigidas a tres (3) de los Directores que conforman la organización. En esta fase, las preguntas fueron orientadas a obtener información sobre la naturaleza del negocio, la forma en que se toman las decisiones, forma en que se comunican las diferentes unidades de negocio, estilo de liderazgo, resolución de problemas organizacionales, forma en que se planifican las acciones y las oportunidades de mejora identificadas por estos directores, En la Fase II, fueron dirigidas a tres (3) líderes de los equipos de trabajo de las Unidades de Negocio que forman la estructura de The Media Office. En estas entrevistas, el foco de atención en cuanto a las preguntas realizadas fueron orientadas específicamente a la forma en que se delegan tareas, se comunican y trabajan entre las unidades de negocio, la planificación a corto y mediano plazo, oportunidades de mejora y efectividad en las reuniones llevadas a cabo en la organización. La justificación por la que se focalizó en estos aspectos es indudablemente la necesidad de ampliar la información obtenida de las encuestas con referencia a aquellos indicadores conductuales que presentaron mayor dispersión en los resultados de la aplicación.

- **Instrumento de Observación grupal,** propuesto por Bales permitió entender mejor las interacciones que acontecen entre los miembros de la organización, enfocados específicamente en tres variables básicas propuestas por el autor: comunicación grupal, normas establecidas y liderazgo. Al momento de terminar la reunión de este grupo, las consultoras, que habían participado como observadoras, piden a cada miembro que se identifique y que comenten el mayor desafío que enfrentan a la hora de llevar a cabo su trabajo. Esta información permite, de alguna forma corroborar las oportunidades de mejora que presenta The Media Office.

- **Encuesta**, dirigida a todo el personal de The Media Office (16 empleados incluyendo los 3 Directores). Este instrumento de recolección de data, fue construido por las consultoras basándose en el instrumento "*Ten P's: Assessing Corporate Excellence*", desarrollado por Biswajeet Pattanayak (2001), el cual fue adaptado según el Modelo de seis cajas de **Weisbord**. Esta encuesta esta caracterizada por ser de carácter anónimo, con una escala de consentimiento de 4 grados e integrada por 67 ítems que a su vez pertenecen a cada una de las dimensiones de los instrumentos referidos. Específicamente, estas dimensiones son:

1. **El instrumento "*Ten P's: Assessing Corporate Excellence*"** comprende diez dimensiones:

- ***Propósito:*** *es la meta, visión u objetivo comercial de la organización.*
- ***Perspectiva****: la dirección que una organización está tomando, una vista mental del estado relativo de lo que está pasando a cualquier punto*
- ***Posición****: es la imagen de la compañía vista desde afuera, así como su posición en el mercado.*

- ***Política**: es el comportamiento juicioso y expedito de la gente dentro de la organización.*
- ***Alianza**: es la condición de ser aliado o ser parte de la organización.*
- ***.Planes**: son los planes de acción tomados por la organización como un todo o por grupos de trabajo en particular.*
- ***Producto**: es cuan innovador y efectivo en costo es el producto o servicio (output) de la organización.*
- ***Principios**: son los valores, cultura y filosofía en la cual funciona la organización.*
- ***Gente**: es el aspecto de desafío, ética, compromiso, alto rendimiento y orientación al logro posee la gente dentro de la organización.*
- ***Desempeño:** es el resultado de la organización.*

2. **El Modelo de seis cajas de Weisbord** representa a la organización en los siguientes factores:

- ***Propósito:** Los propósitos de una organización son la visión, misión de la organización y metas.*
- ***Estructura:** Comprende la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal; la manera en la cual la empresa 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:** Se refiere a cómo interactúan los trabajadores para efectuar sus tareas, incluyendo cómo son tomadas las decisiones y comunicadas. Maneras en las cuales las personas y las unidades interactúan.*
- ***Recompensas:** Es la manera en que las personas son recompensadas por su trabajo así como los beneficios no financieros que ellas reciben. Se*

refiere a las recompensas intrínsecas y extrínsecas asociados con el trabajo.

- ***Liderazgo:*** *Comprende las metas típicas de liderazgo, incluyendo el balance entre las otras cajas. Los líderes de la organización son responsables de integrar los diversos elementos, establecer los estándares y el clima de la organización y de hacer avanzar a la organización en una dirección positiva.*
- ***Mecanismos auxiliares:*** *Son los sistemas de planeamiento, control, presupuesto e información que sirven para encontrar las metas organizacionales. Planes – Políticas – Control – Presupuestos – Sistemas de información. Finanzas, logística, supervisión, capacitación, proceso de flujo de clientes, evaluación del programa e instalaciones físicas.*

5.1.1. Aplicación de cada Instrumento:

Las entrevistas no estructuradas aplicadas tanto durante la primera como en la segunda fase del Diagnóstico fueron coordinadas directamente con el entrevistado, la conversación aunque no estructurada se ciño a un guión general que las consultoras habían preparado con anterioridad. Algunas entrevistas fueron grabadas.

Instrumento de Observación grupal de Bales: Este instrumento sirvió para recoger la percepción de las consultoras al observar al grupo interactuando en una reunión típica. Las notas en el instrumento se iban tomando a medida que la reunión se iba desarrollando, luego se integraron las observaciones de cada una de las consultoras.

Instrumento para caracterizar la organización de TMO: Este instrumento fue aplicado a 15 personas en forma simultánea, y tuvo carácter anónimo. La duración de la aplicación fue de 20 minutos. Fue tomado del Instrumento "*Ten P's: Assessing Corporate Excellence*", desarrollado por Biswajeet Pattanayak (2001), y adaptado sus ítems a las realidades de los empleados que pertenecen a The Media Office.

5.2. Resultados del Diagnóstico.

5.2.1. Entrevistas y observación grupal

Entrevistas Con Directores

Aspectos relevantes
1. Comunicaciones Estratégicas es la Unidad de Negocio más sólida y que cuenta con un equipo bien engranado.
2. Eventos Comunicacionales es la Unidad de Negocio con poca capacidad de horas hombre, menos planificación, más desorden
3. La intervención deberá estar enfocada a toda la organización con la finalidad de que no existan divergencias en los conceptos y que todos nos encontremos alineados
4. La forma como se da la comunicación en TMO es de manera informal a través de reuniones semanales que realizamos todos los lunes (inicio de semana)
5. La toma de decisiones y la delegación de tareas es reconocida como muy efectiva y que se discuten con el personal involucrado
6. La Unidad de Negocio Comunicaciones Estratégicas termina apoyando a la Unidad de Eventos Comunicacionales, pues esta no tiene claridad en las tareas que debe realizar.
7. Reconocimiento como oportunidades de mejora (Director):

Planificación de la acción ***Administración de Redes entre unidades*** ***Planificación a Largo Plazo***
8. Reconocimiento como oportunidades de mejora (Director 2): ***Establecimiento de Metas. Alcanzando la rentabilidad de cada área.*** ***Toma de decisiones – Resolución de Problemas*** ***Administración de Redes entre unidades*** ***Planificación a Largo Plazo*** ***Aprendizaje Organizacional (Crear políticas de aprendizaje)***

Reunión Equipo TMO

Aspectos relevantes
1. El medio de expresión del grupo se realizó a través de gestos y sonidos.
2. La forma en que se distribuyen en el espacio físico fue en forma de estrella (unos frente a otros)
3. El modelo de comunicación observado se caracterizó por ser rápido y preciso
4. El medio de comunicación de todo el grupo resultó ser eficaz, existiendo retroalimentación y en algunos momentos hubo tensiones en el proceso

comunicacional.
5. En cuanto a las conductas normativas se pudo observar que existió el orden al tomar la palabra, respetándose el derecho a palabra.
6. En líneas generales se cumplieron las normas formales explicitas, resultando estas útiles para la realización de la tarea.
7. El estilo de liderazgo que prevaleció se observo en el director General Miguel, siendo un líder democrático.
8. Se observo una mayor inclinación en los líderes orientados a la tarea, aunque se observa rasgos en Miguel de liderazgo centrado en las relaciones.
9. La reacción del grupo en líneas generales fue de aceptación a todos los líderes de la organización.
10. No se evidencia lucha de poder entre los distintos líderes
11. El liderazgo que surgió en el equipo resultó efectivo para alcanzar los objetivos de la reunión

Entrevistas a Líderes de las Unidades de Comunicación Estratégica y Eventos Comunicacionales

Aspectos relevantes
1. Crecimiento y estabilidad importante en TMO en el último año.
2. Compromiso de cada uno de los empleados en colaborar con el trabajo del otro.
3. La unidad de Eventos Comunicacionales, específicamente el área de

producción debería contar con más personal, (un equipo de Prensa). A ellos le falta apoyo, le falta gente, le falta organizarse mejor.
4. Aumentar la plantilla de empleados a fin de que se encargue de trabajos puntuales.
5. En la Unidad de Eventos Comunicacionales existe un problema grave de Comunicación entre los miembros del equipo. Específicamente Director – Gerente de Producción.
6. Sólo en pocas ocasiones, es tomado en consideración la opinión de los empleados a la hora de la Toma de Decisiones.
7. Existe armonía en las relaciones entre ambas unidades, de manera informal se han ido engranando con la finalidad de cumplir con los requerimientos de sus clientes.
8. El reporte de acciones y resultados obtenidos de los clientes, en la Unidad de Comunicaciones Estratégica se realiza de forma clara, precisa y con confianza en el equipo de trabajo. Ocurriendo completamente lo contrario en el caso del equipo en la Unidad de Eventos Comunicacionales.
9. En el caso de la Unidad de Comunicaciones Estratégicas, perciben que no pueden ofrecer la Calidad esperada debido al volumen de trabajo en el que se enfrentan cada día
10. En el caso de la Unidad de Eventos, percibe que no pueden cumplir el 100% con las actividades asignadas pues hay falta de apoyo del Director de la unidad pues no brinda información relevante.
11. No existe ningún proceso, procedimiento, políticas escritas en la Organización. Todo el conocimiento está dentro de las cabezas de cada

empleado.
12. Falta de tecnología para la presentación de informes.
13. Problemas con establecimiento de prioridades de las tareas asignadas, pues las órdenes pueden venir de diferentes Jefes.
14. Las acciones que son tomadas por los Directores son comunicadas de forma muy atropellada al personal de TMO
15. No hay recompensa alguna en la organización. (Sólo motivación por parte de Miguel, Pilar de la organización)
16. No hay posibilidades de desarrollo para el personal TMO. No permiten que se ponga en práctica los conocimientos adquiridos.
17. Los status semanales son interesantes porque buscan la integración del equipo, proporciona aprendizaje organizacional, sin embargo no profundizan en temas importantes y descuida el objetivo. Deberían hacer hincapié en los proyectos de alta envergadura.
18. Oportunidad de Mejora para Consultora Senior: ***Toma de decisiones – resolución de Problemas*** ***Planificación a largo plazo o mediano plazo.***
19. Oportunidades de Mejora para Gerente de producción: ***Patrones, estilos y flujos de comunicación*** ***Toma de decisiones – resolución de problemas*** ***Planificación de la acción.***

20. Oportunidades de Mejora para Consultora Senior

Resolución de problemas

Flujo de comunicación efectiva entre las unidades e internamente entre la unidad de Eventos Comunicacionales.

Aprendizaje Organizacional

5.2.2. Resultados de la Encuesta

5.2.2.1. Analizadas bajo lo propuesto por el Instrumento 10P`s

DIMENSION	Promedio	Valor Mínimo	Valor Máximo	Amplitud	Desviación Estándar
Propósito	3,38	2,83	3,80	0,97	0,35
Perspectiva	3,03	2,17	3,83	1,67	0,48
Posición	3,27	2,38	4,00	1,63	0,43
Política	3,20	2,63	3,67	1,04	0,26
Relaciones con el equipo	3,13	2,40	3,60	1,20	0,30
Planes	3,36	2,40	4,00	1,60	0,45
Productos	3,18	2,60	4,00	1,40	0,96
Principios	3,21	2,30	3,60	1,30	0,37
Personas	3,42	3,00	3,75	0,75	0,25
Desempeño	2,72	2,50	4,00	1,50	1,17

Dimensión	Resultado
Propósito	71,88%
Gente	68,49%
Políticas	67,71%
Planes	67,08%
Identidad-Pertenencia	63,33%
Posición	62,50%
Producto	62,50%
Perspectiva	58,33%
Principios	57,92%
Desempeño	57,92%

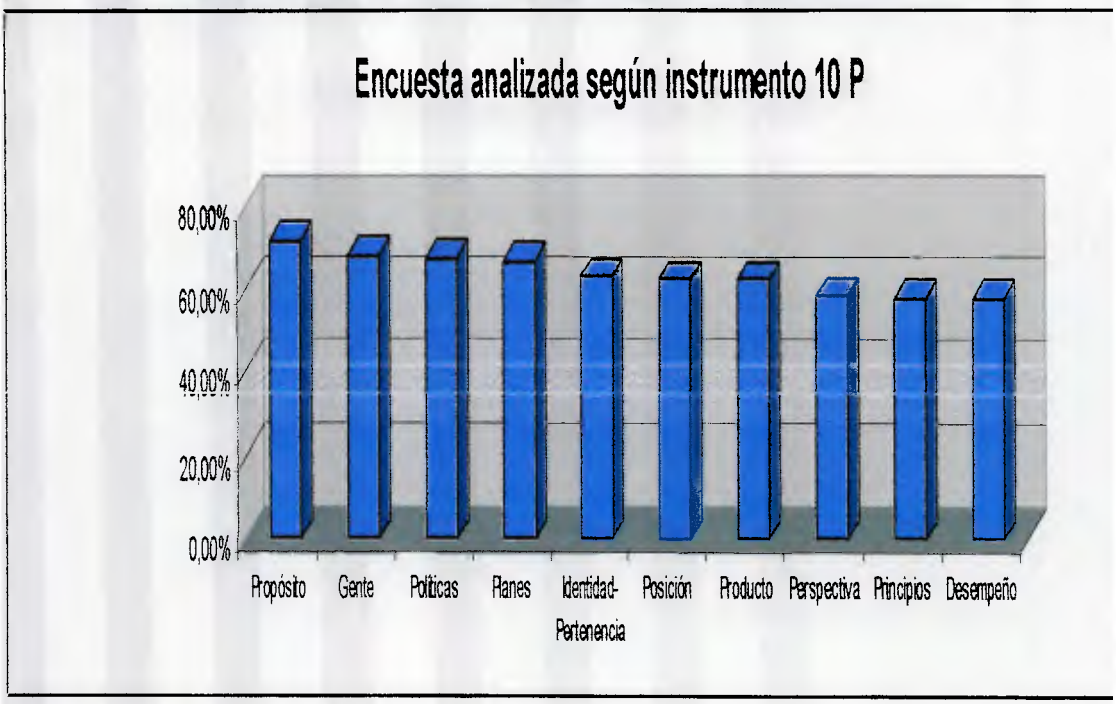


Figura 5: Resultados Enuesta analizada bajo en el enfoque de las 10 dimensiones de Excelencia Corporativa, propuesta por el equipo de Pattanayak (2001)

En la dimensión **PROPÓSITO** el instrumento arrojó un resultado de un **71,88%,** ubicado en la parte superior del el tercer cuartil de la escala y muy por encima del valor arrojado por las otras dimensiones, lo que indica que los objetivos y la visión de la organización son conocidos y compartidos en un alto grado por los trabajadores. Esto puede deberse al estilo de liderazgo del Director Ejecutivo, quien tiene comunicación directa con todos los empleados al ser la empresa relativamente pequeña (16 empleados) y tener un ambiente abierto (oficinas sin paredes). Además de mantener reuniones periódicas (semanal) donde se habla de manera informal.

En la dimensión **GENTE**, el instrumento arrojó un resultado de **68,49%,** ubicado en la parte alta del tercer cuartil de la escala, que junto con el análisis de los ítems específicos se concluye que los trabajadores se sienten comprometidos, encuentran retos en el trabajo, se sienten respetados y tienen independencia, pero también perciben que podrían tener más capacidad para usar recursos (ítem 43/78).

En la dimensión **POLÍTICAS**, el instrumento arrojó un resultado de **63,02 %,** ubicado en la parte alta del tercer cuartil de la escala. Del análisis de los ítems se concluye que los trabajadores tienen la percepción que hay un alto grado de equidad y justicia en el trato hacia los empleados (reconocimiento, promociones, asignación de recursos) y que también los empleados se ayudan entre si y tienen un elevado grado de confianza.

En la dimensión **PLANES**, el instrumento arrojó un resultado de **67,08%,** ubicado en la parte alta del tercer cuartil de la escala y que unido al análisis de los ítems significa que los empleados perciben que la organización tiene un alto grado de capacidad para tomar decisiones y hacer planes para producir nuevos productos, transformar ideas en

productos, que los planes involucran a personal de varios departamentos y que es capaz de alcanzar sus objetivos la mayor parte del tiempo porque realiza sus planes de corto y mediano plazo. Este resultado no se corresponde mucho con lo manifestado en las entrevistas, donde se señala que la planificación es un área que requiere mayor atención.

En la dimensión **IDENTIDAD O PERTENENCIA**, el instrumento arrojó un resultado de **63,33%,** ubicado en la parte alta del tercer cuartil de la escala. Del análisis de los ítems, se concluye que los trabajadores tienen la percepción que poseen un alto grado de alianza interna y se sienten parte de la organización, sin embargo no tienen instaurada la práctica de reunirse para identificar futuros desafíos, posiblemente el día a día consuma sus energías.

En la dimensión **POSICIÓN**, el instrumento arrojó un resultado de **62,50%,** ubicado en la parte media del tercer cuartil de la escala, lo que significa que los trabajadores perciben que la empresa tiene una muy buena posición ante sus clientes pero también perciben que la empresa no es conocida por su responsabilidad social (ítem 45/23) ni por sus avances tecnológicos (47/27).

En la dimensión **PRODUCTO**, el instrumento arrojó un resultado de **62,50%,** ubicado en la parte superior del tercer cuartil de la escala, que unido al análisis individual de los ítems se concluye que los trabajadores tienen una elevada percepción de la calidad de los productos y servicios que genera la organización.

En la dimensión **PERSPECTIVA**, el instrumento arrojó un resultado de un **58,33%,** ubicado en la parte inferior del tercer cuartil de la escala, lo que indica que los trabajadores perciben que las actividades y los procedimientos (ítems 16/14 y 34/15) tiene grado moderado de claridad y que el sistema de establecimiento de prioridades tiene oportunidades de mejora (ítem 26/13), aunque reconocen que las actividades que se realizan están alineadas en buen grado con los objetivos de la organización.

En la dimensión **PRINCIPIOS**, el instrumento arrojó un resultado de **57, 92%,** ubicado en la parte inferior del tercer cuartil de la escala, que junto con el análisis de los ítems específicos se concluye que los trabajadores perciben que en los principios, valores y cultura con la cual trabajan se reconoce el esfuerzo, los líderes son congruentes con los valores, se discuten los problemas para buscar solucionarlos, la organización se preocupa por el desarrollo de la gente, pero también reconocen que la organización podría tener una mayor cultura hacia el seguimiento y control en el logro de los resultados.

En la dimensión **DESEMPEÑO** o **RENDIMIENTO**, el instrumento produjo un resultado de **57,29%,** ubicado en la parte superior del tercer cuartil de la escala, que junto con el análisis de los ítems se concluye que los trabajadores perciben que el rendimiento de la organización es superior sin llegar a excelente. El resultado de esta dimensión es el valor más bajo obtenido.

5.2.2.3. Analizadas según las dimensiones del Modelo de seis cajas de Weisbord

DIMENSION	Promedio	Valor Mínimo	Valor Máximo	Amplitud	Desviación Estandar
Propósito	3,33	2,71	3,83	1,12	0,37
Estructura	3,12	2,33	4,00	1,67	0,42
Relaciones	3,21	2,67	3,67	1,00	0,31
Liderazgo	3,45	3,00	3,78	0,78	0,25
Mecanismos Auxiliares	3,13	2,29	3,57	1,29	0,40
Recompensas	3,27	2,38	4,00	1,63	0,40
Ambiente Externo	3,36	2,55	4,00	1,45	0,41

Dimensión	Resultado
Propósito	69,35%
Liderazgo	68,75%
Relaciones	66,20%
Mecanismos Auxiliares	63,46%
Recompensa	62,76%
Ambiente Externo	62,29%
Estructura	60,42%

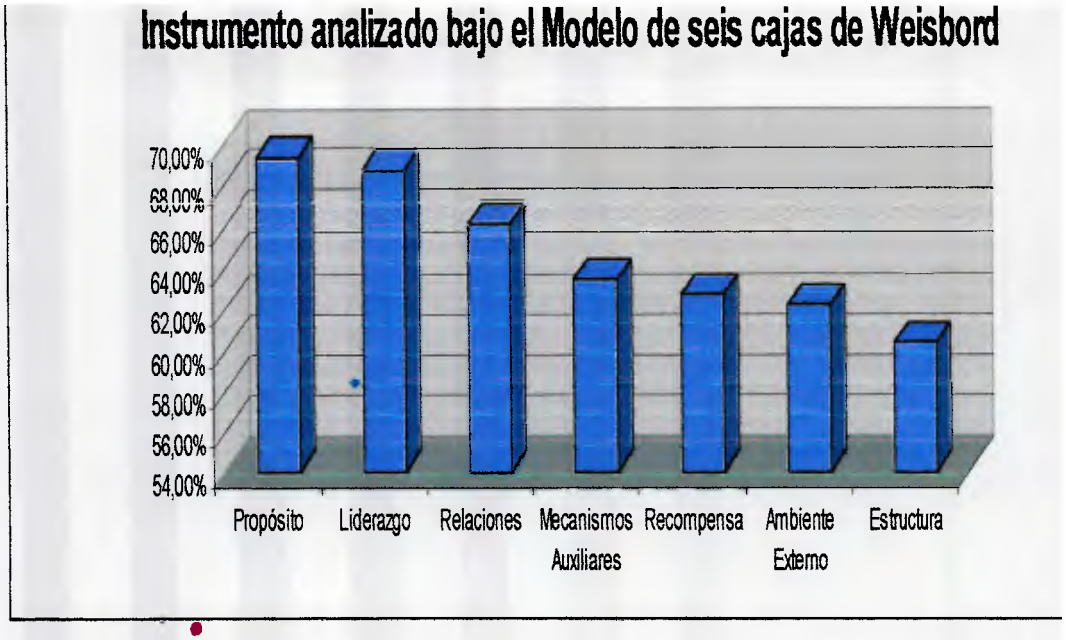


Figura 6: Resultados Enuesta analizada bajo en el enfoque de las 6 cajas de Weisbord

En la dimensión **PROPOSITO**, el instrumento produjo un resultado de **69,35%** el más alto de todas las seis dimensiones del Modelo de Weisbord. Este resultado es coherente con lo obtenido en la misma dimensión PROPOSITO si los ítems son ordenados según el instrumento 10P. Este resultado ratifica la conclusión que los objetivos y la visión de la organización son conocidos y compartidos en un alto grado por los trabajadores.

En la dimensión **LIDERAZGO** se obtuvo un resultado de **68,73%,** que unido con la inspección de los ítems específicos de esta dimensión se concluye que los trabajadores perciben un alto grado de confianza en sus líderes, los ven congruentes, reciben de ellos apoyo, trato equitativo, respeto y retroalimentación.

En la dimensión **RELACIONES**, se obtuvo un resultado de **66,20%** que en conjunto con la inspección de los ítems específicos de esa dimensión, se concluye que los trabajadores perciben que la relaciones en el grupo presentan un alto grado de satisfacción, se apoyan unos con otros, se tienen confianza, aunque se manifiesta una percepción no tan alta con respecto el de reunirse para analizar futuros desafíos.

En la dimensión **MECANISMOS AUXILIARES** se obtuvo una puntuación de **63,46%,** que junto con la inspección los ítems específicos se concluye que los trabajadores perciben que la toma de decisiones se realiza en la mayoría de las ocasiones consultando a los empleados, que normalmente cuentan con los recursos para realizar sus tareas, y realizan la planificación en un grado satisfactorio. Sin embargo cabe resaltar que aspectos como innovación, políticas claras para la toma de decisiones y comunicación y el establecimiento de objetivos realistas recibieron una puntuación menor que el resto de los aspectos de esta dimensión.

En la dimensión **RECOMPENSA** se obtuvo un resultado de **62,76%** que en conjunto con los resultados de los ítems específicos se concluye que los trabajadores perciben que reciben un grado elevado de reconocimiento por su trabajo.

En la dimensión **AMBIENTE EXTERNO** se obtuvo una puntuación de **62,29%** que en conjunto con la inspección de los ítems específicos se concluye que los trabajadores perciben que la empresa tiene un alto grado de buena reputación en el mercado, pero es de notar que el aspecto de la responsabilidad social recibió la menor puntuación en esta dimensión.

La puntuación más baja la recibió la dimensión **ESTRUCTURA** con un valor de **60,42%,** que conjunto con la inspección de los ítems específicos se concluye que los trabajadores perciben que en la empresa existe un alto grado en la organización del trabajo, sin embargo lo referente a la claridad de los roles y procedimientos recibieron menor puntuación que el resto de los aspectos de esta dimensión.

CAPITULO VI: EVALUACION DEL PROYECTO.

6.1. Evaluación del Proceso General.

El proceso general de Diagnóstico realizado a la empresa The Media Office, se logró realizar de manera efectiva y eficiente según lo planificado. Considerando que, en algún momento, por limitantes de tiempo tanto de la empresa como del equipo consultor, se requirió extender por un par de semanas lo planificado las actividades propuestas. Sin embargo, esta extensión de tiempo no afecto el cumplimiento de los objetivos propuestos.

6.2. Relación entre lo Planificado y lo Ejecutado.

Gracias a la disposición de los líderes de la organización, The Media Office, se pudo llevar a cavo el Diagnóstico Organizacional según lo planificado. Sin contar con mayor contratiempos que no pudieran ser replanificados, en función de cumplir con los tiempos y metas propuestas en el presente proyecto.

6.3. Logro de los Objetivos planteados en la propuesta del Trabajo de Grado.

Los objetivos propuestos fueron alcanzados de forma óptima para el sistema consultor – cliente. Expresando satisfacción en los resultados generados en el estudio Diagnóstico Organizacional, y comprometiéndose a tomar las acciones pertinentes en función de alcanzar las metas propuestas.

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1. Conclusiones.

Los hallazgos principales indican que la organización The Media Office tiene aspectos que están funcionando con un alto grado de calidad, tales como el propósito, el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa, la posición de la empresa en el ambiente externo, el trato hacia los empleados, las relaciones entre los empleados. Por otro lado, hay aspectos que requieren cambios para lograr el nivel de excelencia que la empresa desea, entre ellos se menciona la claridad de roles y procedimientos, la formalidad en el seguimiento de los proyectos, la toma de decisiones que considere la participación de los empleados y una comunicación oportuna de esas decisiones, el proceso del análisis de futuros desafíos y planificación a largo plazo (esto tiene que ver también con el pensamiento estratégico de los integrantes de la organización).

Otra conclusión importante es que no todas las Unidades están al mismo nivel de excelencia, la Unidad de Eventos Comunicacionales requiere mejorar la comunicación entre el equipo y la coordinación de acciones con la Unidad de Consultoría Comunicacional.

También se pudo notar la limitada formalidad en la gestión de conocimiento (creación, almacenamiento y aplicación del conocimiento) y seguimiento de los proyectos.

Los resultados obtenidos con el instrumento aplicado lucen sesgados hacia arriba y con poca variabilidad, posiblemente se deba a que el personal se adhiera a la norma evitando la exclusión y la divergencia. La mayoría de los valores están por encima del punto medio de la escala (tercer cuartil). Sin embargo con las entrevistas se pudo confirmar los aspectos específicos como planificación, comunicación y coordinación. Además de la necesidad de tener planificación, especialmente a largo plazo.

7.2. Recomendaciones.

Con base a los resultados obtenidos y considerando los objetivos planteados por la alta dirección de optimizar los procesos internos de tal manera que alcancen una excelencia organizacional y la organización puedan seguir creciendo en forma armónica, se recomiendan las siguientes acciones:

- Realizar un proyecto para revisar, documentar y divulgar entre el personal de The Media Office, los roles y procedimientos organizacionales.
- Realizar un análisis de la estructura de cada una de las unidades de negocio, con la finalidad de determinar si se utilizan todos los recursos, sincerar los procesos y evaluar aquellos que pudieran ser automatizados.
- Desarrollar un sistema de gestión de conocimientos donde se pueda capturar, almacenar y aplicar las experiencias vividas en los diferentes proyectos de eventos comunicacionales y de entretenimiento así como otras áreas de interés para The Media Office.
- Desarrollar un esquema de comunicación de las políticas y criterios para la toma de decisiones.
- Desarrollar una actitud positiva hacia la planificación y control de proyectos.
- Realizar programas de aprendizaje que permitan desarrollar las siguientes habilidades:
    - Comunicación asertiva.
    - Análisis de problemas, manejo de prioridades y toma de decisiones.

- Trabajo en equipo (retroalimentación, delegación)
- Manejo de reuniones efectivas.
- Planificación y Control de Proyectos.
- Innovación.
- Pensamiento Estratégico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM USA (2000) Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige 2000. Traducción libre por: José Antonio Vilagra.

- BURKE, W. (1988). Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo. Addison Wesley: México.

- CHIAVENATO, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill. Interamericana de México S.A. Tercera Edición. México

- FERRER PÉREZ, L (1989). Guía práctica de desarrollo organizacional. 2da edición. Editorial Trillas.

- FRENCH, W y BELL, C. (1995). Desarrollo Organizacional. 5ta. Edición. Prentice Hall: México.

- GARRIDO, F. (2004). Comunicación Estratégica. Ediciones Gestión 2000

- GELABERT, M. (2006). Recursos Humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Editorial Esic.

- GIBSON I. y DONNELLY (2001). Las Organizaciones. Mc Graw Hill. México.

- JACKSON, F. Y MORGAN. K. (1998) Estrategias de excelencia organizacional. Prentice Hall. Caracas.

- PARIENTE, JOSÉ LUIS (1993) Los paradigmas de la administración. Sociotam (3) 2. UNAM. México.

- PETERS, THOMAS J. Y WATERMAN, ROBERT H. (1984) En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Editorial Norma, Bogotá.

- REBEIL, A. (2006). Comunicación Estratégica en las Organizaciones. Trillas.

- SABINO, C (1985). El proceso de investigación. Caracas. Editorial Panapo.

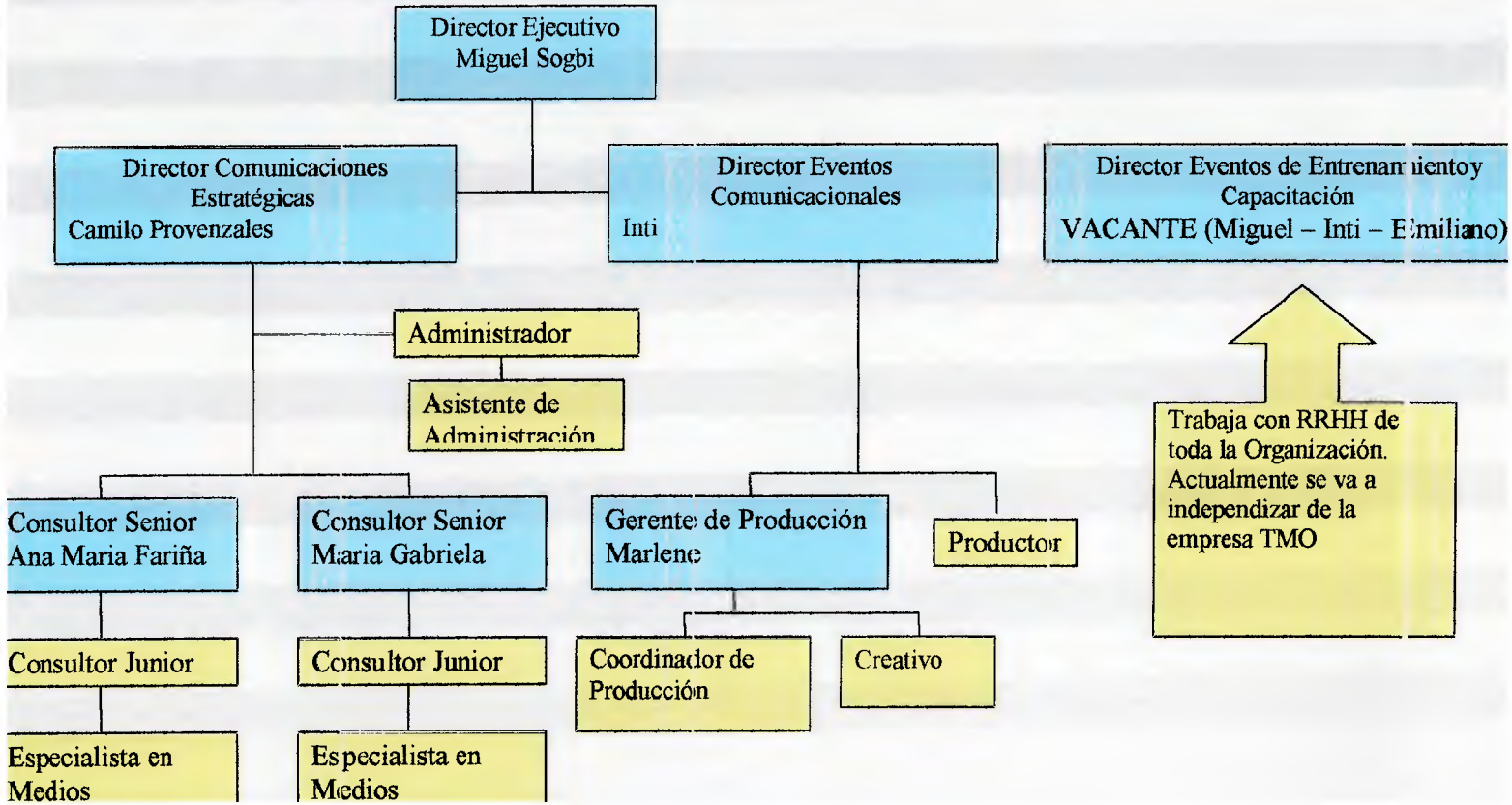
- SABINO, C. (1985). El proceso de investigación. Caracas: Editorial Panapo.

- WEISS, C. (1998). ¿Hemos aprendido algo Nuevo sobre el uso de la evaluación? American Journal of Evaluation, 15.

- *http://www.pfeiffer.com/WileyCDA/*. Instrumento DIEZ P'S: EVALUANDO LA EXCELENCIA CORPORATIVA. Propuesto por: Biswajeet Pattanayak, Rajnish Kumar Misra, Phalgu Niranjana, y Sanjyot Pethe

ANEXOS.

Anexo 1: Organigrama de TMO



Anexo 2

Propuesta al cliente

Caracas, 22 de marzo de 2007

Señores **The Media Office**
Centro Comercial Ciudad Tamanaco
Torre D, Oficina D-108
Av.La Estancia, Chuao
Caracas

Atención: Miguel Sogbi
Director Ejecutivo

Tenemos el agrado de presentar nuestra oferta de servicios profesionales para realizar un diagnóstico organizacional en temas como la comunicación, planificación y resolución de problemas entre las Unidades de Negocio Consultoría Comunicacional y Eventos Comunicacionales. El resultado del diagnóstico permitirá delinear opciones para establecer un plan de acción que encamine a **The Media Office** a cumplir con los objetivos estratégicos que se ha planteado para los próximos años.

El proyecto de diagnóstico, cuya duración es de 8 semanas, comprende cuatro fases: visión del estudio, recopilación de la información, procesamiento/análisis de resultados y finalmente presentación de resultados y recomendaciones. Gracias a su aceptación inicial de desarrollo del trabajo de diagnóstico, se comenzó la primera fase, en fecha 13 de febrero de 2007 con entrevistas a Directores y observación al equipo de trabajo durante su reunión semanal de seguimiento. El resultado de esta primera fase ha permitido precisar temas y áreas donde se debe enfocar el diagnóstico.

Debido la importancia de la información que manejaremos, nos comprometemos a garantizar la confidencialidad de la misma. Dispuestas a establecer una relación de mutuo beneficio, estamos a su disposición para aclarar cualquier información relacionada con la propuesta presentada.

Atentamente

Mary Cárdenas de Gil

Krysbel Camacho

Propósito de la propuesta

Analizar las diferentes relaciones entre el personal que conforma las Unidades de Negocio de la empresa The Media Office, a fin de poder optimizar sus procesos internos y el logro de objetivos estratégicos establecidos por la Alta Gerencia.

Objetivo del diagnóstico

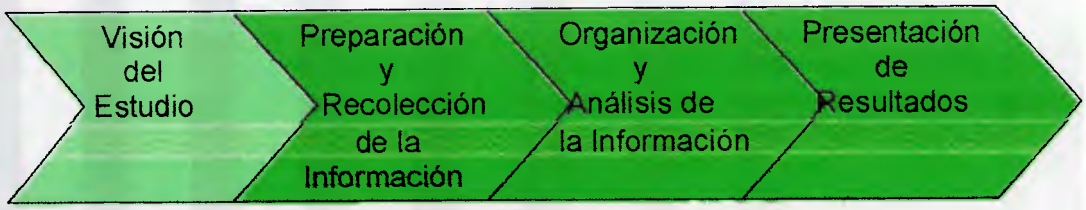
- Diagnosticar la situación actual de la empresa "The Media Office" en temas de comunicación, planificación y resolución de problemas entre las Unidades de Negocio Consultoría Comunicacional y Eventos Comunicacionales.
- Formular propuestas de mejoramiento a partir de los resultados del diagnóstico.

Metodología a utilizar

El diagnóstico que se propone se enfocaría a evaluar el funcionamiento y desempeño de las funciones clave de la operación del negocio de The Media Office.

Se analizará el medio interno de la organización (Interacción entre las Unidades de Negocio, y los procesos de comunicación, análisis de problemas, toma de decisiones y planificación) así como los servicios/productos generados. El interés es identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización.

El desarrollo del proyecto se realizará en varias fases:



Visión del Estudio

Durante esta fase se estableció con los Directores de la organización el objetivo del estudio, áreas de atención y los factores que inciden en el desempeño de la empresa. Mediante entrevistas no estructuradas a estos Directores, se da a conocer el contexto en donde la empresa se desarrolla (tipo de negocio, entes con quien interactúa, estructura, productos y servicios que ofrece, y características internas de funcionamiento). Adicionalmente, a través de la observación directa de una reunión de trabajo de todo el personal, se extrae características de la interacción entre los miembros del equipo, sus ritos, valores, en síntesis su cultura organizacional.

Preparación y Recopilación de la Información

Comprende la preparación de los instrumentos de recolección de información El levantamiento de información se realizará a través de entrevistas a personas clave y cuestionarios dirigidos a todo el personal que integra el equipo de TMO.

Análisis y Síntesis de la información

La información obtenida en la etapa anterior será organizada y procesada para luego analizar y e interpretar los resultados.

Presentación de Resultados y Recomendaciones

Se generarán recomendaciones a partir de los resultados obtenidos y los mismos se someterán a la aprobación de TMO, quien decidirá sobre las acciones a seguir.

Producto a obtener:

- Diagnóstico de situación actual.
- Propuestas de mejoramiento en los procesos organizacionales diagnosticados.

Población o muestra

- La población que será objeto de estudio, estará constituida por todo el personal de TMO 16 personas incluyendo a los 3 Directores.

Instrumento de levantamiento de información

En la Fase I se utilizaron: las entrevistas no estructuradas dirigidas a Directores y un instrumento de ejercicio de Observación Grupal, propuesta por Bales dirigida a la reunión grupal.

En la fase siguiente se seleccionarán instrumentos que serán aplicados a todo el personal.

Recursos necesarios

Para el desarrollo apropiado de los trabajos propuestos por las consultoras requerimos que el **TMO** provea los siguientes recursos, servicios y/o facilidades:

1. Proveer la permisología y acceso al personal designado por la empresa consultora para ejecutar las actividades de diagnóstico, recolección de información, talleres o cualquier otra actividad que requiera la presencia del personal en las instalaciones de TMO.
2. Proveer el espacio físico al personal a las consultoras para ejecutar las actividades de diagnóstico, recolección de información, talleres o cualquier otra actividad que requiera la presencia del personal en las instalaciones del **TMO**.

3. Proveer las facilidades de sala de reunión, con los equipos PC, videobeam, rotafolios etc., necesarias para realizar las reuniones de trabajo y talleres entre el personal de la empresa consultora y los participantes del trabajo por parte del **TMO**.
4. Proveer facilidades de computación, impresión, comunicación y fotocopia durante la realización de las sesiones de trabajo.
5. Proveer la información detallada de los planes estratégicos, organigramas, modelo de procesos, programas de aprendizaje, cambios, sistemas y políticas que sirva de insumo para el desarrollo del diagnóstico.
6. Proveer la información en formato digital a ser convertida por las consultoras.

Coordinador del proyecto por parte de TMO.

Miguel Sogbi

Será el encargado de coordinar el equipo de participantes del proyecto por parte de **The Media Office**. Comprenderá los objetivos del proyecto para todas las áreas del negocio involucradas, a fines de colaborar y formular compromisos.

Responsabilidades:

- ✓ Participar en las reuniones de seguimiento del proyecto que periódicamente se llevará a cabo con las consultoras, chequeando la participación de los recursos bajo su responsabilidad.
- ✓ Coordinar al personal del **TMO** durante el ciclo de vida del proyecto.
- ✓ Asignar tareas al personal del proyecto bajo su cargo, servir de enlace hacia el resto del personal y garantizar su participación oportuna en las tareas y toma de decisiones que se requieran.
- ✓ Monitorear el progreso del proyecto desde el punto de vista de las actividades bajo la responsabilidad de **TMO**.
- ✓ Garantizar las facilidades administrativas y logísticas en la sede del proyecto.

- ✓ Garantizar la disponibilidad de la información requerida durante el proceso de implantación para las diferentes áreas involucradas en el proyecto.
- ✓ Asegurar la validación lógica de los resultados del proyecto, de manera que se cumplan los requerimientos propios del negocio.
- ✓ Revisar y aprobar los informes de avance.
- ✓ Aprobar la ejecución de producto generado.
- ✓ Coordinar la participación del personal estratégico a lo largo de cada una de las fases del proyecto.

Personal experto en el negocio del **TMO**.

Responsabilidades:

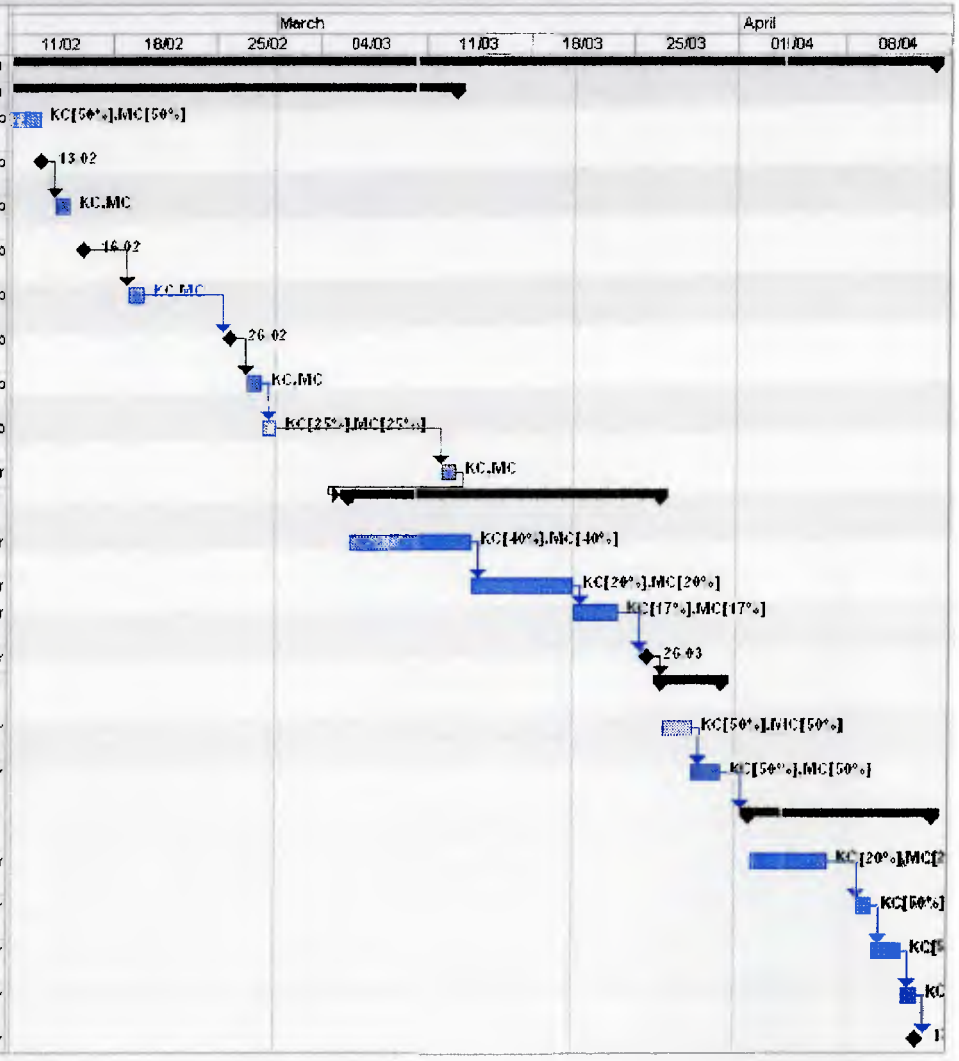
- ✓ Definir los aspectos básicos para la Visión del Estudio de todas las áreas del negocio involucradas.
- ✓ Participar activamente en las sesiones de trabajo, validación y presentación de resultados.

Cronograma

Período de ejecución: 12 de enero al 13 de abril del 2007

Cronograma de trabajo

ID	Task Name	Work	Duration	Start	Finish
1	**Trabajo de Consultoría Aplicada I**	252,4 hrs	9,2 wks	09 Feb	13 Apr
2	**Fase I: Visión del Estudio**	96 hrs	4,4 wks	09 Feb	12 Mar
3	Preparar primera reunión con el cliente	16 hrs	2 days	09 Feb	12 Feb
4	Realizar primera reunión con el cliente	4 hrs	1 day	13 Feb	13 Feb
5	Analizar resultados de la reunión	16 hrs	1 day	14 Feb	14 Feb
6	Realizar segunda reunión con el cliente	4 hrs	1 day	16 Feb	16 Feb
7	Analizar resultados de la reunión	16 hrs	1 day	19 Feb	19 Feb
8	Realizar observación directa a reunión equipo de trabajo	4 hrs	1 day	26 Feb	26 Feb
9	Analizar resultados de la observación	16 hrs	1 day	27 Feb	27 Feb
10	Determinar el área a diagnosticar	4 hrs	1 day	28 Feb	28 Feb
11	Preparar propuesta	16 hrs	1 day	12 Mar	12 Mar
12	**Fase II: Preparación y recolección de información**	78,4 hrs	3 wks	06 Mar	26 Mar
13	Investigar cuál (es) instrumento(s) aplicar	38,4 hrs	6 days	06 Mar	13 Mar
14	Adaptar instrumento	16 hrs	5 days	14 Mar	20 Mar
15	Preparar procedimiento de aplicación del instrumento	8 hrs	3 days	21 Mar	23 Mar
16	Aplicar el instrumento	16 hrs	1 day	26 Mar	26 Mar
17	**Fase III: Organización y Análisis de la información**	32 hrs	0,8 wks	27 Mar	30 Mar
18	Procesar la información recolectada	16 hrs	2 days	27 Mar	28 Mar
19	Analizar resultados y formular recomendaciones	16 hrs	2 days	29 Mar	30 Mar
20	**Fase IV: Presentación de resultados**	46 hrs	2 wks	02 Apr	13 Apr
21	Preparar informe de resultados del diágnostico	16 hrs	5 days	02 Apr	06 Apr
22	Preparar presentación al cliente	8 hrs	1 day	09 Apr	09 Apr
23	Ajustar informe con recomendaciones del tutor	16 hrs	2 days	10 Apr	11 Apr
24	Presentar resultados al cliente	4 hrs	1 day	12 Apr	12 Apr
25	Entregar informe definitivo	2 hrs	1 day	13 Apr	13 Apr



Inversión

A continuación se presenta la estructura de costos del proyecto de diagnóstico.

Honorarios Profesionales	Horas	Bs.
Fase I: Visión del Estudio	96	20.640.000
Preparar primera reunión con el cliente		
Realizar primera reunión con el cliente		
Analizar resultados de la reunión		
Realizar segunda reunión con el cliente		
Analizar resultados de la reunión		
Realizar observación directa a reunión equipo de trabajo		
Analizar resultados de la observación		
Determinar el área a diagnosticar		
Preparar propuesta		
Fase II: Preparación y recolección de información	79	16.985.000
Investigar cuál (es) instrumento(s) aplicar		
Adaptar instrumento		
Preparar procedimiento de aplicación del instrumento		
Aplicar el instrumento		
Fase III. Organización y Análisis de la información	32	6.880.000
Procesar la información recolectada		
Analizar resultados y formular recomendaciones		
Fase IV. Presentación de resultados	46	9.890.000
Preparar informe de resultados del diágnostico		
Preparar presentación al cliente		
Ajustar informe con recomendaciones del tutor		
Presentar resultados al cliente		
Entregar informe definitivo		
Honorarios Profesionales	**253**	**54.395.000**

`Materiales		100.000
Contingencia	5%	2.719.750
Administración	30%	815.925
Utilidad	30%	17.379.203
Total (Bs.)		**75.409.878**

La tarifa de honorarios se estableció en 215.000 Bs./hr.

La inversión requerida es de Bs. **75.309.878** y comprende honorarios profesionales, procesamiento de la información y materiales, sin embargo este monto es referencial en virtud que The Media Office no hará ningún desembolso por concepto de honorarios profesionales ni materiales, ya que es política de la Universidad Católica Andrés Bello que los trabajos especiales de grado no generan honorarios a la empresa que se ve beneficiada del trabajo.

TALLER DE DINAMICA DE GRUPO
SESION Nº 5.

EJERCICIO Nº 5.

FORMA: T. D. G. 5a.

EJERCICIO DEL CUADRADO

(Hoja de Observación Grupal)

SESION Nº:_____ NOMBRE DEL OBSERVADOR:_____ FECHA:_____

INSTRUCCIONES:

A continuación se le presentan tres variables básicas del proceso de grupo (Comunicación, Normas y Liderazgo) que emergen en el ejercicio del cuadrado que Ud. observará. En base a las categorías y sub-categorías que se le señalan y a las lecturas que se le sugirieron como pre-requisitos para el ejercicio, marque con una (X) si según su observación el criterio que se le señala pudo registrarse en el grupo.

I. COMUNICACION:

1. ¿Cuál fue el medio de expresión básica del grupo?	Gestos	Señales	Sonidos	Símbolos Escritos	Fenómenos Corporales	Otros (Especifique)

2. ¿Qué modelo de comunicación surgió en el grupo?	Círculo	Cadena	Estrella	Rueda	Horquilla

Anexo 3
Modelo de Observación Grupal de Bales

3. ¿Qué bondades (rapidez, exactitud, organización), se pudo registrar en el modelo de comunicación observado?	Rapidez	Exactitud	Organización	Ninguno

	SI	NO
4. El medio de Comunicación del grupo resultó eficaz.		
5. Hubo retroalimentación en la comunicación (Dar y recibir).		
6. Hubo tensiones en el proceso de Comunicación.		

7. Observaciones en relación a la comunicación observada en el grupo.

II. NORMAS DEL GRUPO

	SI	NO	CUANDO*
1. Se cumplieron las normas formales - explícitas.			
2. Las normas formales - explícitas resultaron útiles al grupo para la realización de la tarea.			
3. Hubo transgresión de las normas formales - explícitas.			
4. Fueron aprobados por el grupo las conductas transgresoras.			
5. Surgieron normas informales-implícitas en el grupo.			
6. Las normas informales-implícitas estuvieron en conflicto con las normas formales - explícitas.			

* Inicio de la tarea
Desarrollo de la tarea
Final de tarea.

7. Observaciones en relación a las conductas normativas observadas en el grupo:

III. LIDERAZGO:

1. Estilo de liderazgo que se dió en el grupo	Autoritario	Democrático	Laissez-Faire	Centrado en el grupo

2. Tipo de líder emergente	Centrado en la tarea	Centrado en lo socio - afectivo	No se observó el surgimiento de líder

3. Reacción del grupo hacia el líder	A C E P T A C I O N		R E S I S T E N C I A	
	Individual	Grupal	Individual	Grupal

4. Lucha de Poder	Entre líder y grupo	Entre 2 líderes	No se dió

5. El liderazgo que surgió en el equipo resultó efectivo (facilitó al grupo alcanzar su meta)	S I	N O

6. Observaciones en relación al liderazgo registrado en el grupo:

Anexo 4

Instrumento "Ten P'S: Assesing Corporate Excellence· desarrollado por Biswajeet Pattanayak y otros (2001)

Ten P's: Assessing Corporate Excellence

Biswajeet Pattanayak, Rajnish Kumar Misra, Phalgu Niranjana, and Sanjyot Pethe

Abstract: In today's competitive business environment, corporate excellence is no longer a long-term goal, but an imperative. The term corporate excellence itself is used everywhere, yet it lacks definition as well as a way to measure it. A tool for understanding the attributes of corporate excellence and hence predicting when corporate excellence will be present is given here.

From *The 2003 Annual: Vol. 2, Consulting.* Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Published by Pfeiffer. A Wiley Imprint. Available at www.pfeiffer.com.

A growing body of research demonstrates that such traditional performance measures as return on assets, and even the more contemporary economic profit calculations, are poor gauges of future organizational performance (Kaplan & Norton, 1992, 1996). Of the twenty-five best-performing company stocks for 1990, based on one-year total shareholder return, for example, only one was still among the top twenty-five performers by 1999. Of the thirty-six companies profiled in the 1986 best seller *In Search of Excellence* (Peters, 1988), three are no longer listed on a stock exchange and only twelve outperformed the Standard & Poors 500 Index over the past five years. Clearly, we need better ways to measure present results and momentum. Since excellent performance can be defined either on the basis of reputation or through objective analysis, a model that integrates both dimensions enables us to identify "the best of the best" in the new millennium (Schmidt, 1999).

In order to excel, corporations need to anticipate what the requirements of the 21st Century will be. A myriad of predictions of attributes needed for future success is provided in the literature. For example, it is said that many of the functions now handled in-house will have to be performed through alliances, joint ventures, and networks. It has also been predicted that shifting portfolios of businesses and assets and continuously evolving external networks will make organizations that use these methods more dynamic. Successful organizations of the future will obviously also serve global markets characterized by differing consumer preferences from the present and increasing product specialization. Early in this new millennium, it has been predicted, revenues from outside the home country market will overtake domestic sales for many organizations as the global market expands rapidly. Organizations must gauge future growth opportunities with these emerging markets in mind.

Organizations in the future must also focus on changes in the labor market. Employees will be, on average, younger and more technically literate than today's workers, and they will exemplify modern attitudes toward the employer-employee relationship. They will tend to change jobs more frequently, and their loyalty to employers will be predicated on opportunities for interesting and challenging work that stretches their capabilities. The employees' knowledge and experience will directly relate to the employer's major sources of competitive advantage ("core competencies") and the size and elasticity of the employer's associated labor markets. Additionally, a large

From *The 2003 Annual: Vol. 2, Consulting.* Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Published by Pfeiffer, A Wiley Imprint. Available at www.pfeiffer.com.

and growing share of employees may reside outside of the country in which the corporation makes its headquarters.

Given these factors and based on a review of literature and experiences in the corporate world, Pattanayak (2001) has suggested a new model for corporate excellence. The assessment presented here is based on the ten-attribute model, which is shown in Figure 1.

Figure 1. Ten Dimensions of Corporate Excellence

The Model of Corporate Excellence

As shown in Figure 1, corporate excellence can be seen as a combination of people, systems, products, and marketing excellence, resulting in ten separate dimensions: purpose, perspective, position, politics, partnership, planning, product, principles, people, and performance.

The ten dimensions can be defined as follows:

- *Purpose* is the goal, vision, or business aim of the organization.
- *Perspective* is the direction an organization is taking, a mental view of the relative state of what is happening at any point.

From *The 2003 Annual: Vol. 2, Consulting.* Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc.
All rights reserved. Published by Pfeiffer, A Wiley Imprint. Available at www.pfeiffer.com.

- *Position* is the image of the company seen from outside, as in its position within its marketplace.
- *Politics* is the judicious and expedient behavior of people within the organization.
- *Partnership* is the state of being a partner or partners, to be a part of the organization.
- *Plans* are the plans of action taken by the organization as a whole and by the work groups.
- *Product* is the innovative, augmented, cost-effective output.
- *Principles* are the set of values, culture, and philosophy by which the organization functions.
- *People* are challenging, ethical, committed, high performers and self-driven.
- *Performance* is the result.

When completing the Ten P's: Assessing Corporate Excellence assessment, respondents evaluate the degree to which the ten dimensions of corporate excellence are present in their organization using a five-point Likert scale.

Description and Administration of the Instrument

The instrument consists of eighty-nine statements. It can be administered individually or in groups, irrespective of the departments to which the respondents belong as long as they are all members of the same organization. The instructions are provided at the beginning of the instrument. The facilitator should give everyone a copy and a pen or pencil, then read through the instructions, reminding respondents to answer based on their own view of the organization *at the present time,* not any planned future or past time frame. They should circle the number that best represents their views.

Reliability and Validity

The reliability of this instrument was calculated through split-half method for internal consistency after administering the scale with two hundred executives. The Cronbach alpha for the inventory was 0.89. The correlation of all the dimensions to the total score ranged from 0.52 to 0.83, respectively.

From *The 2003 Annual: Vol. 2, Consulting.* Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc.
All rights reserved. Published by Pfeiffer, A Wiley Imprint. Available at www.pfeiffer.com.

The item validity of the inventory was found through factor analysis to determine whether items measured what they were intended to measure. The final items were selected on the basis of factor loading and the correlation coefficient (r) of each item with the total score. Two items were removed, after which 100 percent of the variance was accounted for by the ten dimensions.

Scoring and Interpretation

Respondents can be asked to total their points for each of the dimensions. Note that on the Scoring Sheet scores must be reversed for the negatively worded items (5, 12, 14, 31, 33, 34, 38, 39, 53, 61, and 62). All the items are rated on the five-point Likert scale shown below, and scores are subtotaled for each factor/dimension.

5= Strongly Agree; 4 = Agree; 3 = Uncertain;
2 = Disagree and 1= Strongly Disagree.

After they have scored their assessments, have respondents put their scores on the Data Collection Sheet for discussion of the company's Ten P's in the large group.

Suggested Uses

The instrument is useful for gathering information about attributes in organizations. It can also identify critical problem areas in companies that are desirous of attaining excellence in the future. Respondents can discuss any dimension that has a low average score by looking at the individual items that make up the dimension. The group can work together to come up with action plans for changing the organization with regard to that particular dimension. It is recommended that the assessment be given again at a later time to check for improvement.

References

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992, January/February). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review,* pp. 71-79.

From *The 2003 Annual: Vol. 2, Consulting.* Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc.
All rights reserved. Published by Pfeiffer, A Wiley Imprint. Available at www.pfeiffer.com.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996, January/February). Using the balanced scorecards as a strategic management system. *Harvard Business Review,* pp. 75-85.

Pattanayak, B.(2001). Human resource perspectives in corporate excellence: A proposed model. *Indian Journal of Industrial Relations, 36*(3), 345–353.

Peters, T. (1988). *In search of excellence.* New York: Warner.

Schmidt, J.A (1999, November/December). Corporate excellence in the new millennium. *The Journal of Business Strategy, 20*(6), 39–43.

Biswajeet Pattanayak, Ph.D., *is the director of the North Eastern Institute of Bank Management in India. He was previously a professor of human resource management and organizational behavior. He holds a Ph.D. and D.Litt. in industrial and organization psychology and is a Fellow of the All India Management Association, New Delhi, with more than thirteen years of experience both in industry and academia. He has conducted management development programs and consultancy assignments for public, private, and multinational companies, including the World Bank. He has authored fourteen books and more than sixty research publications.*

Rajnish Kumar Misra *is lecturer in the Symbiosis Centre for HRD, Pune. He has over five years of experience both in industry and academia.*

Phalgu Niranjana *is a research associate in IIM Indore and also pursuing her Ph.D. degree from Utkal University, Bhubaneshwar, India.*

Sanjyot Pethe, Ph.D., *is currently senior lecturer in the Nirma Institute of Management, Ahemdabad, India, and has over five years of teaching experience in organizational behavior and human resources.*

From *The 2003 Annual: Vol. 2, Consulting.* Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Published by Pfeiffer, A Wiley Imprint. Available at www.pfeiffer.com.

Ten P's: Assessing Corporate Excellence

Biswajeet Pattanayak, Rajnish Kumar Misra, Phalgu Niranjana, and Sanjyot Pethe

Instructions: The statements below reflect various dimensions of organizational practices. Read each one carefully and circle the response that is true for the statement as it pertains to *your* organization at the present time.

1 = Strongly Agree 2 = Agree 3 = Uncertain 4 = Disagree 5 = Strongly Disagree

I. Purpose

1. The goals of this organization have been identified after careful analysis of our competitors.	1	2	3	4	5
2. Employees are aware of the goals of the organization.	1	2	3	4	5
3. This organization fixes/freezes its annual targets in consonance with its business policy.	1	2	3	4	5
4. The vision of the organization is to become an excellent place to work, grow, and develop.	1	2	3	4	5
5. The employees do not know the targets of this organization.	1	2	3	4	5
6. The organization has a clearly defined vision.	1	2	3	4	5
7. The purpose to the organization is well-defined.	1	2	3	4	5
8. All members of this organization are aware of its purpose.	1	2	3	4	5
9. All members of this organization identify with the purpose of this organization.	1	2	3	4	5
10. All members of this organization accept its corporate vision.	1	2	3	4	5

II. Perspective

11. Most activities of this organization are aligned with the organizational goals.	1	2	3	4	5

From *The 2003 Annual: Vol. 2, Consulting.* Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc.
All rights reserved. Published by Pfeiffer, A Wiley Imprint. Available at www.pfeiffer.com.

1 = Strongly Agree 2 = Agree 3 = Uncertain 4 = Disagree 5 = Strongly Disagree

12. Employees are not clear about the activities they are expected to do.	1	2	3	4	5
13. The organization prioritizes its activities according to targets/goals to be achieved.	1	2	3	4	5
14. Employees in this organization have no clear-cut roles.	1	2	3	4	5
15. Employees have well-defined procedures to work within this organization.	1	2	3	4	5
16. Policies are clearly defined and provide clear guidelines.	1	2	3	4	5

III. Position

17. The products of the organization are liked by the customers.	1	2	3	4	5
18. The organization has a very good reputation in the market.	1	2	3	4	5
19. This organization is able to meet the expectations of its customers.	1	2	3	4	5
20. This organization possesses a large customer base in its market.	1	2	3	4	5
21. This organization frequently compares itself with other organizations to remain competitive.	1	2	3	4	5
22. This organization is sensitive to the changing demands of customers.	1	2	3	4	5
23. This organization is known to be environmentally friendly.	1	2	3	4	5
24. This organization is known to be quality-conscious.	1	2	3	4	5
25. This organization aligns its activities with customer demands.	1	2	3	4	5
26. This organization responds to its customers' needs.	1	2	3	4	5

From *The 2003 Annual: Vol. 2, Consulting.* Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc.
All rights reserved. Published by Pfeiffer, A Wiley Imprint. Available at www.pfeiffer.com.

1 = Strongly Agree 2 = Agree 3 = Uncertain 4 = Disagree 5 = Strongly Disagree

27. This organization continuously upgrades itself in terms of technology.	1	2	3	4	5
28. This organization is known for its employee-friendly practices.	1	2	3	4	5

IV. Politics

29. Employees are treated equally in this organization.	1	2	3	4	5
30. Superiors reward their subordinates for their contributions in achieving organizational targets.	1	2	3	4	5
31. Promotions are given to those who are able to influence their superiors, not necessarily because of their merit.	1	2	3	4	5
32. People in this organization are rewarded for their high performance.	1	2	3	4	5
33. People indulge in flattery to earn their superiors' favor.	1	2	3	4	5
34. Groups indulge in activities to corner large gains for themselves.	1	2	3	4	5
35. Groups share the resources for achieving organizational goals.	1	2	3	4	5
36. People in this organization trust one another.	1	2	3	4	5
37. People in this organization help each other as and when the need arises.	1	2	3	4	5
38. Subordinates insinuate themselves with superiors to receive promotions.	1	2	3	4	5
39. Employees who are associated with important people in the organization are perceived as powerful themselves.	1	2	3	4	5
40. Resource allocation in this organization is based on job demands.	1	2	3	4	5

From *The 2003 Annual: Vol. 2, Consulting.* Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc.
All rights reserved. Published by Pfeiffer. A Wiley Imprint. Available at www.pfeiffer.com.

1 = Strongly Agree 2 = Agree 3 = Uncertain 4 = Disagree 5 = Strongly Disagree

V. Partnerships

41. Extensive collaboration occurs between various teams and departments in achieving organizational goals.	1	2	3	4	5
42. This organization joins with other organizations to capitalize on opportunities.	1	2	3	4	5
43. People work together in this organization to identify future challenges.	1	2	3	4	5
44. People here are allowed to design strategies for introducing innovative products.	1	2	3	4	5
45. Mutual dependency is recognized by every member of the organization.	1	2	3	4	5
46. Roles in this organization are negotiated with the person filling the role.	1	2	3	4	5
47. Employees involve themselves in various activities of the organization.	1	2	3	4	5
48. Employees are able to respond to customers freely.	1	2	3	4	5

VI. Plans

49. Decisions about launching new products are made after careful market analysis.	1	2	3	4	5
50. The organization can take an idea and quickly turn it into a product that people want to buy.	1	2	3	4	5
51. Plans are drawn that involve cross-functional teams.	1	2	3	4	5
52. The organization draws short-term and long-term plans for strategic action.	1	2	3	4	5
53. The organization is unable to achieve goals most of the time due to lack of proper planning.	1	2	3	4	5

From *The 2003 Annual: Vol. 2, Consulting.* Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Published by Pfeiffer, A Wiley Imprint. Available at www.pfeiffer.com.

1 = Strongly Agree 2 = Agree 3 = Uncertain 4 = Disagree 5 = Strongly Disagree

VII. Product

54. Before launching a new product, the organization plans properly.	1	2	3	4	5
55. Products of this company add value for the customers.	1	2	3	4	5
56. Our products ensure good service.	1	2	3	4	5
57. This organization has good after-sales service for its customers.	1	2	3	4	5
58. New products are intermittently introduced to broaden the customer base.	1	2	3	4	5
59. Our qualitative products and services command customer loyalty.	1	2	3	4	5

VIII. Principles

60. Our organization has a transparent policy for decision making and communication.	1	2	3	4	5
61. Hard work and commitment are not recognized in this organization.	1	2	3	4	5
62. There are no clearly defined systems and procedures in this organization.	1	2	3	4	5
63. This company has a strong, value-based system of working.	1	2	3	4	5
64. Top management's leadership style reflects the values being practiced in this organization.	1	2	3	4	5
65. Employees discuss problems among themselves in order to solve them.	1	2	3	4	5
66. This organization closely monitors the target achievements of each employee.	1	2	3	4	5
67. The organization is concerned about the development of its people.	1	2	3	4	5
68. Taking responsibility for tasks outside of one's normal role is recognized and rewarded.	1	2	3	4	5

From *The 2003 Annual: Vol. 2, Consulting.* Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc.
All rights reserved. Published by Pfeiffer, A Wiley Imprint. Available at www.pfeiffer.com.

1 = Strongly Agree 2 = Agree 3 = Uncertain 4 = Disagree 5 = Strongly Disagree

69. The culture of the organization is such that high performers are automatically recognized.	1	2	3	4	5
70. The organization rewards its employees for their ethical practices.	1	2	3	4	5

IX. People

71. Employees are empowered to take initiative.	1	2	3	4	5
72. People in this organization are open to change.	1	2	3	4	5
73. Employees here can obtain management support to implement initiatives.	1	2	3	4	5
74. Top management inspires people to be innovative.	1	2	3	4	5
75. Employees are praised for their success in taking initiative.	1	2	3	4	5
76. The organization takes care of the employees' needs.	1	2	3	4	5
77. Employees are rewarded here for their good work.	1	2	3	4	5
78. People in this organization are able to utilize available resources.	1	2	3	4	5
79. People in this organization identify with the goals of the organization.	1	2	3	4	5
80. Continuous feedback is given to the employees in order to facilitate their development.	1	2	3	4	5
81. People are aware of their competencies and use them accordingly.	1	2	3	4	5
82. High performers are rewarded in this organization.	1	2	3	4	5
83. Human values are respected in this organization.	1	2	3	4	5
84. People in this organization are highly committed to their work assignments.	1	2	3	4	5

From *The 2003 Annual: Vol. 2, Consulting.* Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Published by Pfeiffer, A Wiley Imprint. Available at www.pfeiffer.com.

1 = Strongly Agree 2 = Agree 3 = Uncertain 4 = Disagree 5 = Strongly Disagree

X. Performance

85. Employees' willingness to put in extra effort is very high, irrespective of reward and recognition.	1	2	3	4	5
86. This organization is able to set its own benchmarks.	1	2	3	4	5
87. This organization is highly productive because of its realistic targets.	1	2	3	4	5
88. In this organization, performance ratings are based both on quality and on the quantity of results.	1	2	3	4	5
89. Rewards and promotions are performance-based in this organization.	1	2	3	4	5

From *The 2003 Annual: Vol. 2, Consulting.* Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc.
All rights reserved. Published by Pfeiffer, A Wiley Imprint. Available at www.pfeiffer.com.

The Ten P's Scoring Sheet

Instructions: Transfer your scores for each of the numbered items to the form below and total by section. Note that the scores for some of the items must be reversed. These items have an asterisk beside them. Transfer the scores very carefully for these items. Next, transfer your total scores to the Data Collection Sheet and make notes in preparation for discussing places your organization could make improvements.

Item No	Score	Item No	Score	Item No	Score
I. 1		III. 17		34*	
2		18		35	
3		19		36	
4		20		37	
5*		21		38*	
6		22		39*	
7		23		40	
8		24		Total	
9		25		V. 41	
10		26		42	
Total		27		43	
II. 11		28		44	
12*		Total		45	
13		IV. 29		46	
14*		30		47	
15		31*		48	
16		32		Total	
Total		33*			

*Reverse the score for these items.

From *The 2003 Annual: Vol. 2, Consulting.* Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Published by Pfeiffer, A Wiley Imprint. Available at www.pfeiffer.com.

Item No	Score	Item No	Score	Item No	Score
VI. 49		VIII. 60		76	
50		61*		77	
51		62*		78	
52		63		79	
53*		64		80	
Total		65		81	
VII. 54		66		82	
55		67		83	
56		68		84	
57		69		Total	
58		70		X. 85	
59		Total		86	
Total		IX. 71		87	
		72		88	
		73		89	
		74		Total	
		75			

From *The 2003 Annual: Vol. 2, Consulting.* Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc.
All rights reserved. Published by Pfeiffer, A Wiley Imprint. Available at www.pfeiffer.com.

Ten P's Data Collection Sheet

	Dimensions	Minimum Score	Maximum Score	Your Score
I.	Purpose	10	50	
II.	Perspective	6	30	
III.	Position	12	60	
IV.	Politics	12	60	
V.	Partnerships	8	40	
VI.	Plans	5	25	
VII.	Product	6	30	
VIII.	Principles	11	55	
IX.	People	14	70	
X.	Performance	5	25	

From *The 2003 Annual: Vol. 2, Consulting*. Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Published by Pfeiffer, A Wiley Imprint. Available at www.pfeiffer.com.

Anexo 5

Instrumento utilizado para la recolección de datos

INSTRUMENTO Objetivo	Determinar el estado actual de la Organización The Media Office	Fecha de elaboración		

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan 67 afirmaciones o planteamientos. Léalos con detenimiento y coloque una "X" en la opción que mejor se ajuste a la forma como usted percibe a la organización. Siéntase libre de responder los planteamientos que se presentan, ya que no hay respuestas buenas o malas. Este instrumento es de carácter anónimo y sólo se usará para proponer acciones de mejora a la organización.

Planteamientos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
***EJEMPLO**: La calidad de vida del caraqueño es cada vez mejor*		X		

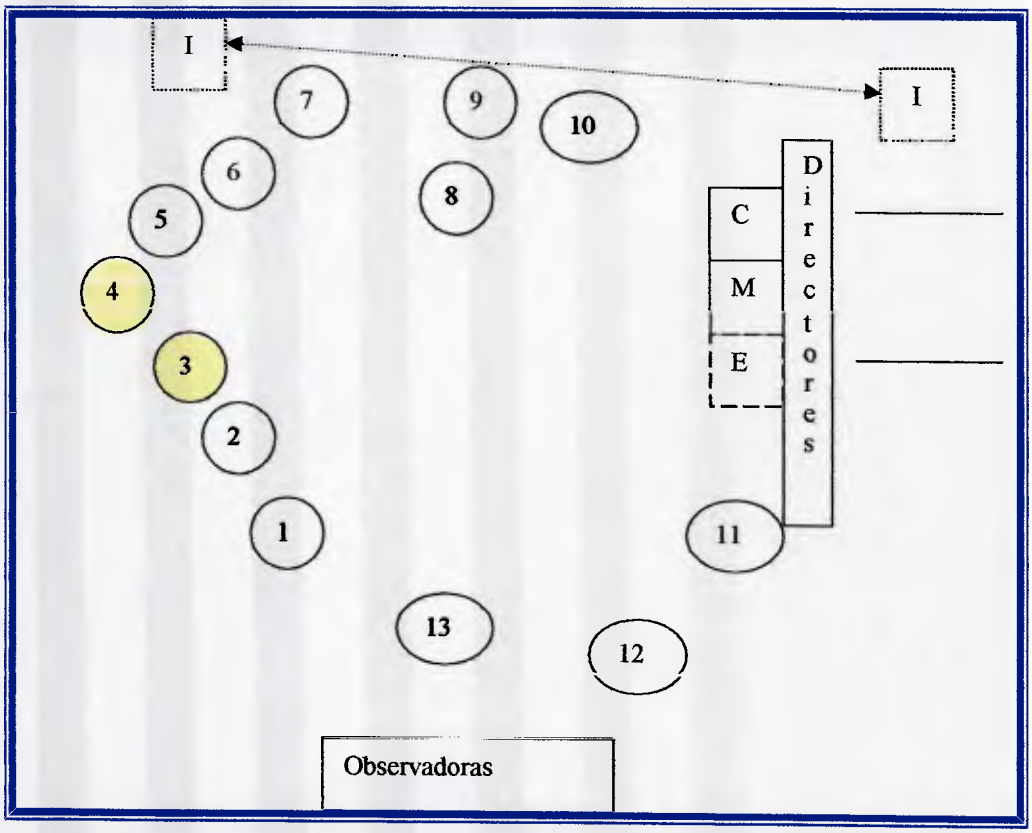
La persona que respondió al planteamiento presentado, marcó la opción **"De acuerdo"** . **Ahora seleccione una opción para cada planteamiento. Por favor respóndalos todos, agradecemos su colaboración.**

Ítem	Planteamientos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	La visión de la organización está claramente definida.				
2	La organización tiene una muy buena reputación en el mercado.				
3	La organización establece sus metas luego de un cuidadoso análisis.				
4	La organización tiene una política transparente para la toma de decisiones y comunicación.				
5	Esta organización es altamente productiva debido a sus objetivos realistas.				
6	Las personas en esta organización están altamente comprometidas con sus asignaciones de trabajo.				
7	Los clientes se sienten a gusto con los productos y servicios de la organización.				
8	La alta gerencia inspira a las personas a ser innovadoras.				
9	Existe una amplia colaboración entre los diferentes equipos de trabajo y unidades de negocio para alcanzar las metas organizacionales.				
10	Los empleados conocen las metas de la organización.				
11	La gente trabaja en conjunto en esta organización para identificar futuros desafíos.				
12	Los empleados se sienten identificados con el propósito de esta organización.				
13	En esta organización se utiliza el conocimiento y experiencias pasadas en el desarrollo de nuevos proyectos				
14	Las políticas de la organización están claramente definidas.				
15	En esta organización se premia a los empleados por su contribución en alcanzar los objetivos organizacionales.				
16	Los empleados tienen bien definidos sus roles en esta organización.				

Ítem	Planteamientos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
17	Las promociones se otorgan a aquellos que pueden influir en sus superiores, no necesariamente debido a su mérito.				
18	Los empleados están claros sobre las actividades que se espera que ellos ejecuten				
19	Esta organización es capaz de satisfacer las expectativas de sus clientes.				
20	Los empleados de esta organización comparten la visión de la empresa				
21	La mayoría de las actividades de esta organización se alinea con las metas organizacionales				
22	Los empleados reciben soporte de la gerencia para implementar sus iniciativas.				
23	Los grupos comparten los recursos para alcanzar las metas de la organización				
24	Los empleados se involucran voluntariamente en diversas actividades de la organización.				
25	Los empleados discuten los problemas entre ellos para resolverlos.				
26	La organización prioriza sus actividades de acuerdo a los objetivos-metas a ser alcanzados.				
27	La organización premia a sus empleados por sus prácticas éticas.				
28	Esta compañía tiene un fuerte sistema de trabajo basado en valores.				
29	Las actividades realizadas en esta organización están alineadas con las demandas de los clientes.				
30	Las personas en esta organización se ayudan entre si cuando lo necesitan sin importar que pertenecen a diferentes unidades organizacionales.				
31	Las actividades en esta organización se establecen con la persona que las va a realizar.				
32	La organización formula planes a corto y mediano plazo para alcanzar sus objetivos estratégicos.				
33	La organización ofrece a sus empleados oportunidades de desarrollo.				
34	Los empleados tienen bien definido los procedimientos de trabajo dentro de esta organización.				
35	Existe confianza entre las personas de esta organización.				
36	Antes de lanzar un nuevo producto o servicio, la organización lo planifica adecuadamente.				
37	Los empleados buscan influir en los superiores para recibir promociones u otros beneficios.				
38	En esta organización, los premios y promociones están basadas en el desempeño				

Ítem	Planteamientos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
39	La lealtad de nuestros clientes se debe a la calidad de nuestros productos y servicios.				
40	Esta organización es reconocida por su conciencia de la calidad.				
41	El trabajo duro y el compromiso son reconocidos en esta organización.				
42	Los empleados son tratados en forma equitativa en esta organización.				
43	La gente en esta organización cuenta con los recursos tecnológicos para ejecutar sus actividades.				
44	Los empleados tienen amplia libertad para realizar sus actividades.				
45	Esta organización es reconocida por su responsabilidad social.				
46	Esta organización supervisa de cerca el logro de las metas de cada empleado.				
47	Esta organización se mantiene actualizada tecnológicamente.				
48	El tomar responsabilidades adicionales de tareas no contempladas dentro del rol se reconoce y se premia.				
49	La organización cuida de las necesidades de sus empleados.				
50	Las decisiones sobre lanzamientos de nuevos productos y servicios se toman después de un cuidadoso análisis del mercado.				
51	Existe una retroalimentación continua a los empleados para facilitar su desarrollo.				
52	Esta organización responde a las necesidades de los clientes.				
53	Los supervisores siempre consultan a sus empleados para tomar decisiones				
54	La gerencia de esta organización mantiene una comunicación abierta con los empleados.				
55	Las personas en esta organización están abiertas al cambio.				
56	Esta organización posee un buen servicio postventa para sus clientes				
57	En esta organización hay sistemas y procedimientos claramente definidos.				
58	Los supervisores tienen amplia confianza en sus empleados.				
59	La asignación del recurso en esta organización está basado en las demandas de la tarea.				
60	En esta organización son respetados los valores humanos.				
61	Constantemente se introducen nuevos productos y servicios para ampliar la base de clientes.				

Ítem	Planteamientos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
62	La organización rápidamente puede transformar una idea en producto o servicio atractivo para los clientes.				
63	Los empleados pueden comunicarse con los clientes libremente.				
64	Se formulan planes que involucran equipos de las diversas unidades.				
65	El propósito de la organización está bien definido				
66	Los productos y servicios de esta compañía agregan valor a los clientes.				
67	La organización es capaz de lograr las metas la mayoría del tiempo, gracias a la planificación apropiada.				

Anexo 6
Distribución del Personal de The Media Office

Observación de la reunión semanal, reconocida por todos como STATUS 26/FEB.
Hora 10 a.m. a 12:20 p.m.
Lugar: Oficina TMO
Disposición de los participantes: Forma circular (cara – cara)