

AAU1040

BN: 189804



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**DIAGNOSTICO E INTERVENCION DE CAMBIO EN LA
EMPRESA INSTALACIONES HERMANOS DELLE MONACHE (IHDM)**

Trabajo de Investigación presentado por:

Richard DE SANCHO

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

Profesor Guía:

Ricardo PETIT

Caracas, Diciembre 2005

AAU1040 00100000

DEDICATORIA

A mi madre querida...

A Richard, Ricardo y Samuel por ser la luz de mi vida...

AGRADECIMIENTO

A mi madre, a quien le ruego a dios la tenga en su gloria, por ser una extraordinaria madre, a ti madre querida mis triunfos que son tuyos.

A mi esposa y mis hijos por su apoyo entusiasta.

A la Profesora Thairi Ramos por ser como es, por su apoyo, por su entendimiento siempre tan sabio y acertado y su extraordinario profesionalismo.

Al Profesor Ricardo Petit, por su gran apoyo e entendimiento.

A la Universidad Católica Andrés Bello por darme la oportunidad.

Al Profesor Oscar Gimenez por ser un excelente profesor y amigo.

A mis enemigos por mostrarme el camino hacia el logro de la excelencia.

INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I.....	5
INTRODUCCION.....	5
Planteamiento del Problema	7
Objetivo General.....	9
<i>Objetivos Específicos</i>	9
Justificación	10
CAPITULO II.....	11
MARCO TEÓRICO	11
Diagnóstico Organizacional.....	16
Ventajas y Desventajas del Diagnóstico	20
Clasificación del Diagnóstico	21
Resultados del Diagnóstico Organizacional	24
Métodos e Instrumentos o Medios de Ayuda	27
Motivación	29
Pirámide de Jerarquía de Necesidades de Maslow.....	31
Fases del Desarrollo Organizacional.....	32
Intervención Diagnostica.	36
Clima Organizacional.....	37
<i>Método para la Evaluación del Clima Organizacional</i>	40
Dimensiones del Clima Organizacional.....	43
Comunicación	45
<i>Estructura de la Organización</i>	46
Los Equipos de Trabajo.....	49
Motivación y Satisfacción.....	49
La Satisfacción en el Trabajo.....	50
La Motivación.....	50
<i>Liderazgo</i>	51
CAPITULO III.....	53
METODO.....	53
Fase de Entrada.....	53
Fase de Contratación.	55
Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente.....	57
Presentación de los resultados al cliente.	62
CAPITULO 4.....	63
ANÁLISIS DE RESULTADOS	63
Resultados del Proceso de Aplicación de los Instrumentos.....	63
Análisis del Clima Organizacional del IHDM.....	64
Análisis de los Resultados Obtenidos por áreas estudiadas.....	65
Para el primer instrumento donde se evaluó a los obreros, se efectúa el siguiente análisis	70
Análisis de los Resultados Obtenidos por Factor	70
Para el segundo instrumento donde se evaluó a los supervisores y directivos, se efectúa el siguiente análisis:.....	77
Análisis de los Resultados Obtenidos por Factor	79

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y ANTECEDENTES DE LA	
INTERVENCION DE CAMBIO	92
INTERVENCIO DE CAMBIO	95
Justificación del Problema	95
Objetivo	96
La organización.....	96
MARCO METODOLOGICO DE LA INTERVENCION.....	97
PROGRAMA DE DESARROLLO DE EQUIPOS DE ALTA GERENCIA.....	98
OBSERVACIONES	154
BIBLIOGRAFIA	155
Muy a menudo	164

CAPITULO I

INTRODUCCION

En la actualidad las organizaciones que se plantea la orientación hacia un futuro, en un mundo cada vez mas globalizado y competitivo, deben tener presente que esto implica la posibilidad de cambio en algunas de sus partes o en toda la organización para poder lograr adaptación, progreso y permanencia en el tiempo.

Las organizaciones son sistemas abiertos donde sus miembros se interrelacionan y comparten las percepciones acerca del ambiente interno en relación en con la naturaleza, estilo y carácter de la organización.

Este ambiente interno o clima es el resultado del diseño de la organización, es importante estudiarlo y tomarlo en cuenta porque repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y por ende sobre su correspondiente comportamiento. Este compartimiento tiene gran variedad de consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación y adaptación de los miembros en la organización.

Es allí, en la preocupación por satisfacer las necesidades y requerimiento de sus miembros y en el entorno, de lograr nuevas metas y de mejorar continuamente, que se puede ver la importancia que tiene para la organización poder contar con un diagnostico de las variables que integran el Clima Organizacional y que se reflejan la percepción de sus miembros acerca del mismo.

Como sabemos las organizaciones son un conjunto de grupos de personas que se interrelacionan. Si se logran que estos grupos funcionen mejor y perciban un clima donde sea valorados, motivados por la participación, que exista plena confianza, comunicación abierta; en fin donde todos trabajen como equipo para lograr las metas y objetivos, seguramente aumentara la eficiencia de la organización y habrá una mejor disposición frente al cambio.

Lo anteriormente señalado, describe la importancia que tiene el conocer el **Clima Organizacional** y las variables que lo determina, para así emprender acciones que fortalezcan y mejoren las variables que se perciben como débiles, y para reforzar las percibidas como fuertes en pro del proceso de cambio.

Instalaciones Hermanos Delle Monache en lo adelante (IHDM), consciente de que la constante es el cambio, siente la necesidad de conocer a través de un diagnostico del clima, cuales son las áreas que necesitan ser reforzadas dentro de la organización, sobre todo en lo concerniente al trabajo en equipo. El presente trabajo da a conocer la Intervención Diagnostica realizada en esta organización, acerca del estado actual del Clima Organizacional percibido por sus miembros.

Para la realización de la Intervención Diagnostica, se trabajo sobre la base de las teorías de organización que la consideran como un sistema abierto. En este contexto, bajo la teoría de sistemas se utilizo una muestra de estudio tomada en su totalidad en el taller de producción, eso permitió el análisis de resultados de los microclimas percibidos por los distintos grupos que integran la organización, así como para la organización total.

Para el logro de los objetivos se contó con la ayuda del señor Sabatino Delle Monache, el cual me facilito el acceso a las diferentes áreas de importancia para el diagnostico, así como la consulta de documentos relacionados con la misión, visión, objetivos, políticas, valores, estructura organizativa y cualquier otra información relevante a los fines del estudio.

Debido a que nunca se había hecho un estudio de clima organizacional en esta Organización, se llego a un acuerdo para diseñar y aplicar dos instrumentos que contuviera variables representativas del clima a diagnosticar, y que adicionalmente contara con un nivel de confianza. Posteriormente se aclaro al cliente que el trabajo de consultaría solo consistirá en apoyar y asesorar a la organización en un proceso de Diagnostico del Clima Organizacional y que posteriormente, como segunda parte del trabajo se haría una

intervención de cambio coordinada con ellos en las áreas susceptibles a mejorar en la organización objeto de estudio.

El contenido de este trabajo se presenta en cinco (5) capítulos, con las siguientes informaciones:

El primer capítulo presenta la organización donde se realizó la Intervención Diagnóstica, Instalaciones Hermanos Delle Monache, la cual cuenta con más de diez años de presencia en el ámbito metalmecánica e eléctrico.

El segundo capítulo hace referencia al objetivo, alcance y justificación de la Intervención Diagnóstica.

En el tercer capítulo, se desarrolla el marco teórico que reforzó y sirvió de base conceptual al trabajo, aquí se hace referencia a las teorías de la Intervención Diagnóstica y finalmente el clima organizacional y su método de medición.

Los capítulos cuarto y quinto, presentan el marco metodológico y el análisis de los resultados respectivamente.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo desde el punto de vista de los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional propiamente dicho. Por otra parte, también se presenta la bibliografía consultada y los anexos que sirven de apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

Planteamiento del Problema

La economía de la República Bolivariana de Venezuela se basa tradicionalmente en la producción petrolera, los sectores industrial, minero, pesquero, agrícola, ganadero y de servicios han registrado un marcado crecimiento en las últimas décadas. Venezuela es una de las principales naciones productoras de Petróleo. En la actividad fabril, las principales

empresas son las productoras de alimentos y bebidas, metalúrgicas, automotrices, refino de petróleo, textiles y cemento.

Dentro del parque industrial, existen numerosas empresas dedicadas a la fabricación de equipos, materias primas y prestación de servicios a la industria petrolera, al público en general y a las empresas privadas, dentro de esas empresas en el ramo de servicios eléctricos se encuentra INSTALACIONES HERMANOS DELLE MONACHE COMPAÑIA NONIMA, en lo sucesivo IHDM, quien es el objeto de estudio, la cual es una empresa mediana con 3.341 mts² de galpones y 559 mts² de estacionamiento, ubicada en la prolongación de la Avenida Aragua Parcela 38, Sector Industrial La morita, Maracay, Edo. Aragua, es una organización privada dedicada al suministro y servicios de mantenimiento en el campo eléctrico los cuales se resumen a continuación:

- Fabricación y suministro de subestaciones de B.T y M.T
- Subestaciones llave en mano hasta 36 KW.
- Fabricación y suministro de celdas de distribución de energía eléctrica B.T y M.Y
- Fabricación de celdas de fuerza y tableros
- Fabricación de cajas para controles electrónicos
- Fabricación y suministro de terminales y conectores para cables de B.T y M.T
- Instalaciones. Servicios y mantenimiento general a equipos eléctricos

El personal esta compuesto por cinco (05) personas que conforman la junta directiva, cinco (05) personas que conforman el personal administrativo y supervisores y treinta y cinco obreros de los cuales cinco (05) son contratados con menos de ochenta y cuatro (84) días.

La mision general de la organizacion es el suministro y servicio de productos electricos y aines para fabricas, sector gobierno y publico en general.

En entrevista efectuada a miembros de la junta directiva, personal de supervisores, ingenieros de planta se pudo conocer a traves de estos, que la produccion de esta empresa se ha visto incrementada en los ultimos tiempos, que existen altos niveles de comunicacion, alta de liderazgo, alta de trabajo en equipo, ademas la junta directiva piensa

que el personal de supervisores no reúnen las competencia necesarias para ejercer sus funciones.

Para solucionar la problemática se propone la efectuar un diagnostico a dicha en empresa y una vez obtenido los resultados, preparar una intervención de cambio de los aspectos negativos susceptibles a cambio, logrando así sentar las bases para la mejora sustancial de los aspectos manifestados por las personas que tienen a su cargo la dirección de la empresa.

Objetivo General

Efectuar un Diagnostico para determinar el estado actual del Clima Organizacional en IHDM y sobre esta base dar a conocer al cliente las debilidades y fortalezas de la organización para que puedan ser utilizadas en su beneficio y posteriormente efectuar una intervención de cambio para hacer los correctivos a los resultados encontrados.

Objetivos Específicos

- Establecer el grupo de factores o dimensiones que permitan delimitar cada uno de los componentes que conforman el Clima Organizacional que se desea medir en IHDM.
- Presentar el instrumento que se adecue a las necesidades del cliente.
- Aplicar el instrumento a la población seleccionada.
- Tabular y analizar los datos obtenidos, para elaborar el informe de diagnostico identificado los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problemas.
- Presentar los resultados al cliente a fin de proveer información que sirva como base para la planificación de las acciones.
- Determinar cuales son los aspectos susceptibles a cambio
- Preparar el Programa a ser utilizados para la intervención de cambio
- Aplicar el programa
- Medir los resultados
- Presentarle los resultados y conclusiones al cliente.

Justificación

El Clima Organizacional es el resultado del diseño de la organización, es importante estudiarlo y tomarlo en cuenta porque repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y por ende sobre su correspondiente comportamiento. Este compartimiento tiene una gran variedad de consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación y adaptación de los miembros en la organización.

Es importante mencionar la oportunidad que se presenta tanto el Cliente como para los Consultores el desarrollar este proceso de Intervención Diagnostica, el cual cubre los intereses de ambas partes. Por el lado del consultor la necesidad académica de realizar un diagnostico y por el lado de la junta directiva, se encuentra como objetivo que debe cumplir durante el año 2005, el conocer las percepciones que tienen los empleados y obreros de la organización.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico contempla todas las bases conceptuales que sustentan la investigación, nos amplía la descripción del problema e integra la teoría de la investigación y sus relaciones teóricas.

A continuación se presentan teorías y conceptos utilizados en el desarrollo de una Intervención Diagnostica llevada a cabo en una organización.

Teoría de los Sistemas Abiertos

Las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas abiertos, tal como plantearon French y Bell, en 1996. Esta consideración es de gran utilidad al incursionar en el terreno organizacional pues nos permite comprender la dinámica y los cambios de las organizaciones, partiendo de la comprensión de las partes individuales y de la naturaleza de la interrelación existente entre ellas.

En las últimas dos décadas ha habido una tendencia cada vez más marcada a sustituir el modelo estático tradicional por otro que considera a la organización como un sistema. Esta nueva perspectiva nace de la observación repetida de que los organismos sociales exhiben muchas de las mismas características que los sistemas mecánicos y naturales. En particular, algunos teóricos sostienen que las organizaciones se comprenden mejor si se piensan en ellas como sistemas sociales dinámicos y “abiertos”.

(Nadler y Tushman, 1999, p. 24).

Las organizaciones son entidades complejas, sin añadir los constantes cambios a los que continuamente se ven expuestas como consecuencias de cambios en el entorno que impactan su funcionamiento, y en algunos casos sus orientaciones. Esta complejidad tiene una gran similitud con la manejada por los sistemas abiertos, que deben mantener un alto nivel de interacción y cooperación funcional interno y externo.

Modelo de los Sistemas Abiertos

La representación gráfica de la organización como un sistema abierto se visualiza de la siguiente manera:

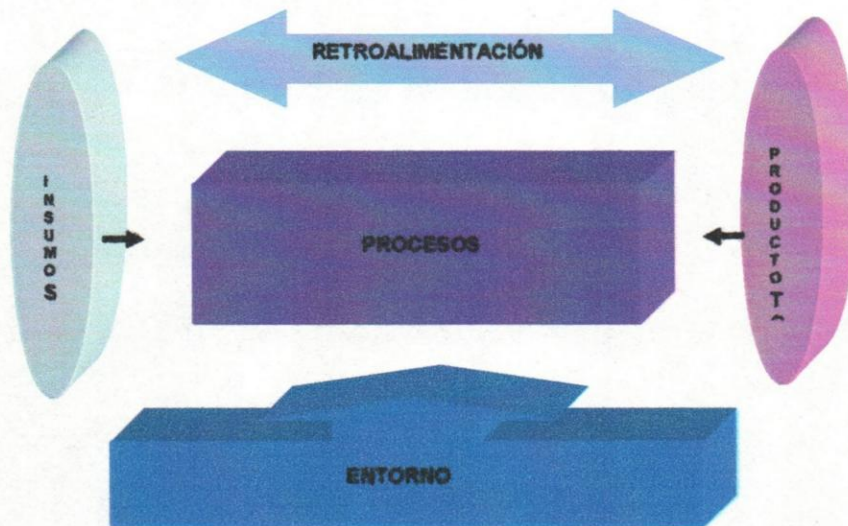


Gráfico 1: La organización como sistema abierto

Insumos. Constituidos por materia prima, información, recursos humanos y recursos económicos.

Procesos. A través de los cuales los insumos son transformados en productos finales que son ofrecidos al entorno.

Productos. Representados a través de los bienes y servicios, calidad de vida de la gente

Entorno. Como clientes, proveedores, competencia, organismos oficiales, comunidad, gremios, entre otros

Retroalimentación. Obtenida a través de encuestas, entrevistas e indicadores.

Explorando en mayor detalle los componentes que intervienen en el proceso de transformación a través del cual es posible generar productos, bienes y servicios que se

entregan al Mercado, a partir de los insumos, se identifican los siguientes sub-procesos en el esquema de funcionamiento interno de la organización:

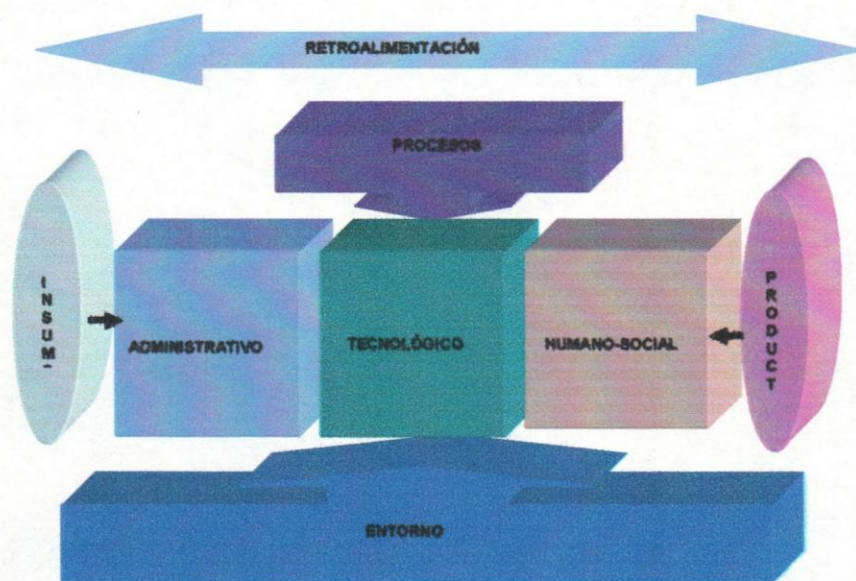


Gráfico 2: Proceso de transformación en el modelo de sistemas.

Administrativo. Constituido por las políticas, planes y metas, estructura organizacional, sistema de políticas de personal, sistema de evaluación de desempeño, sistema de compensación y reconocimiento, sistema de información gerencial, sistema de control, sistema contable, sistema de presupuesto, situación geográfica.

Tecnológico. Entre los que se encuentran equipos y maquinaria, información técnica, sistemas de mantenimiento, desarrollo y dominio tecnológico.

Humano-Social. Experiencia, habilidades, expectativas, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, pertenencia hacia la empresa.

Esta estructura, organización y esquema de interacción entre sus componentes y su entorno, junto a la necesidad de propósito como base que sustenta su razón de ser, enmarcan las similitudes entre los sistemas abiertos y las organizaciones. Al profundizar en su análisis es posible identificar áreas de convergencia resaltantes:

Convergencia entre los Sistemas Abiertos y las Organizaciones

Sistemas Abiertos	Organizaciones
Entrada Producción Salida.	Los insumos: dinero, materia prima, recursos Se procesan, transforman y agregan valor. Se generan productos.
Propósitos o Metas	Poseen Misión, Visión y Objetivos. Son creadas con un propósito.
Interactúan con el ambiente	Interactúan con su entorno: Mercado.
Fronteras permeables con el entorno	Intercambian bienes y servicios con el entorno.
Poseen entropía	Inversión de energía y recursos adicionales. A los requeridos por los insumos. Para garantizar el sobrevivir. Y cumplir los objetivos y metas.
Retroalimentación (positiva y negativa)	El seguimiento de resultados y establecimiento de metas, garantiza el trabajo hacia los objetivo.
Tienden a buscar mantenerse en un	Tratan de mantener el estatus quo.

estado de equilibrio (homeóstasis dinámica)	Razón que dificulta implantar cambios
Diferenciación Integración y coordinación.	Aumento en los niveles de especialización Aumento en la complejidad de operaciones Exigencia de altos niveles de integración. Exigencia de altos niveles de cooperación.
Equifinalidad	Existen múltiples vías del logro de objetivos Múltiples manera de organizarse. Múltiples maneras de crear relaciones. Para garantizar el cumplimiento de metas.

Tabla 1: "Sistemas Abiertos vs. las Organizaciones"

"El sistema abierto tiene un constante intercambio con el medio ambiente, esto es, cada sistema se encuentra inmerso en un sistema circundante mayor que conforma un suprasistema que influye sobre él." (Guízar, 2000, p. 46).

En este sentido la teoría de los sistemas abiertos aporta un gran valor como herramienta de análisis organizacional, ya que permite visualizar de manera integral a la organización, componentes y entorno; facilitando a través de estructura y metodología el estudio de las mismas, sin dejar de lado la complejidad y el dinamismo que las caracteriza.

Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional, según Rodríguez (1999) puede ser definido como: “el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica” (p. 42). La efectividad de la medición incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea (es decir, cuán bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de tareas), como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales.

También puede ser definido el diagnóstico organizacional según Garrido (1997) como “un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional”. Esta evaluación se refiere a la organización como un todo y ha de considerar el rango completo de variables que comprenden el comportamiento organizacional. Las organizaciones presentan características sistémicas, es decir, están compuestas por elementos interdependientes que funcionan en relación mutua en el contexto de un entorno con el que tienen transacciones regulares.

En relación a lo anterior, señala Rodríguez (1999) que las necesidades de diagnosticar, evaluar, analizar y, eventualmente, iniciar un proceso de desarrollo en la organización, pueden tener, entre otros, los orígenes siguientes:

- El proceso natural de crecimiento de la organización, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores, apropiados para una organización más pequeña, referida a otro mercado, con otra competencia y responsabilidades diversas.
- El proceso natural de deterioro de la organización: es posible que la organización vea envejecer su personal, sus equipos, sus edificios. Es posible, además, que su producto haya ido quedando obsoleto.
- El aumento de complejidad del entorno de la organización -político, económico, social- demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización. En efecto, la organización, como sistema social, se encuentra relacionada con su entorno en términos de diferencias de complejidad. Luhmann indica que la organización siempre es menos compleja que su entorno, pero debe mantener con éste una cierta relación, una cierta gradiente de complejidad para actuar selectivamente con la complejidad del entorno. Si la complejidad del entorno aumenta (como por ejemplo, con un cambio político, tal como la

democratización de la sociedad; económico, tal como el aumento de la competencia o el comercio internacional; social, tal como la generalización de la demanda laboral; u otros), la organización se verá obligada a aumentar correspondientemente su complejidad interna, incrementando así su capacidad selectiva. Los procesos racionalizadores y los procesos democratizadores son procesos en los que la complejidad organizacional crece y se hace necesario, por lo tanto, el diagnóstico, para conocer la nueva organización. Al respecto, un error bastante difundido consiste en suponer que la organización no ha cambiado y pensar, por consiguiente, que se la conoce. La organización cambia permanentemente, en congruencia con los cambios de su entorno, y suponer que no lo ha hecho equivale a caminar a ciegas, suponiendo que se conoce el camino.

- La organización requiere conocer su propia cultura, a objeto de implementar -a partir de ella- esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que, al mismo tiempo, permitan que la organización mantenga su identidad vigente.

- La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer, en definitiva, más agradable el trabajo dentro de ella. Para esto, se hace necesario conocer las aspiraciones y los problemas que los trabajadores tienen, para buscar una forma de superación de dificultades y de generación de este nuevo clima laboral más grato.

En todos los ejemplos señalados, y en muchos otros, es necesario como destaca Rodríguez (1999): “examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas” (p. 40). En cada caso y según sea quien lo aplique, el método a usar será diferente. También variará la profundidad del análisis, dependiendo fundamentalmente del objeto del mismo. Pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y las posibles soluciones.

Es de destacar, en consecuencia, que el análisis organizacional, aunque proceda por la subdivisión de la organización y sus problemas, debe referirse en última instancia a la globalidad del sistema. Esta es una perspectiva integradora que no ha de ser olvidada si no se quiere incurrir en distorsiones, en identificación equivocada de causas, en análisis extremadamente superficiales.

Según Bell & French (2001), y como ya se ha señalado, hay tres componentes básicos en todos los programas de desarrollo organizacional: diagnóstico, acción, administración del

programa. El componente del diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del desarrollo organizacional, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino, y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas. De hecho, estos tres componentes son intervenciones hacia la organización, en el sentido de que todos ejercen impactos sobre los miembros de la organización.

La fase de diagnóstico es el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente-ya sea el sistema total o alguna parte del todo. ¿Cuales son sus puntos fuertes? ¿Cuáles son sus áreas problemas? ¿Cuáles son las oportunidades no realizadas que se están buscando? ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual? Del diagnóstico surgen la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problemas.

Raia & Newton (1994) explican que en las obras que se han escrito acerca de la ciencia de la conducta, se ha prestado mucha atención a los métodos, problemas y consecuencias del diagnóstico de las organizaciones. La fase de diagnóstico en el desarrollo de éstas es una de las fases del proceso y quizá sea la más decisiva; para ser realmente eficiente, es preciso que sus intervenciones, frutos de planes formulados, se basen, como sucede con las recetas de médicos, en el análisis concienzudo de los datos aplicables. Las normas estratégicas relativas al diagnóstico organizacional y las intervenciones que parecen ineficaces o cuyos resultados son poco importantes, provienen generalmente de diagnósticos superficiales de las cuestiones decisivas que afectan al funcionamiento. Los diagnósticos superficiales o incorrectos, a su vez, se basan a menudo en datos insuficientes o inexactos.

El diagnóstico de organizaciones implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados fruto de la organización, así como determinar relaciones causal es. Su meta

final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros. El diagnóstico acertado, por lo tanto, sienta la base para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y las oportunidades que se ofrezcan. Es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento del organismo.

De acuerdo con los autores mencionados anteriormente, existen numerosas orientaciones para los diagnósticos, o sea formas de considerar a la organización.

El Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

La base del Diagnóstico Organizacional es, que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

Se debe notar que en un diagnóstico se está evaluando el comportamiento del sistema. De la misma manera que un médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana. No necesariamente un diagnóstico organizacional es el punto de partida obligado de un proceso de planeación, ya que es necesario saber dónde está la organización antes de decidir a dónde ir y cómo llegar a ese punto.

Al respecto destacan Katz y Khan (2001):

Una de las ideas fundamentales en que se basa el Diagnóstico Organizacional es que en una organización es frecuente que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema (síntomas) y de que es necesario un proceso de síntesis (diagnóstico) para identificar el problema de una manera clara, que permita proponer soluciones (terapia) (p. 102).

El objetivo principal del Diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares que debería manejar la empresa, identificando de una

manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

Ventajas y Desventajas del Diagnóstico

El Diagnóstico Organizacional tiene las siguientes ventajas y desventajas, según se indica en Modelo de diagnóstico bajo la visión de proceso:

Ventajas del Diagnóstico Organizacional

- Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo
- Es participativo
- La gente se siente comprometida con las soluciones
- Da una estructura lógica a la problemática
- Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata
- Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización.
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes

Desventajas del Diagnóstico Organizacional

- El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas
- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones
- El definir problemas despierta expectativas de solución
- Puede provocar conflictos interpersonales
- Puede ser manipulado
- Al aplicar el Diagnóstico en una organización lo primero que se espera es obtener beneficios, de acuerdo a la situación que se requiera el diagnóstico y de

acuerdo al tipo de diagnóstico que se aplique se obtendrán beneficios a corto o mediano plazo, sin embargo, al final del camino los beneficios se pueden generalizar para todo tipo de organización y para todo tipo de diagnóstico de la siguiente manera:

- Concienciación del estado actual de la organización en un ambiente globalizado.
- Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
- Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a otras organizaciones.
- Crea elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
- Crea las bases para el desarrollo de indicadores de Gestión.

Clasificación del Diagnóstico

Cada organización tiene requerimientos distintos de diagnóstico debido a que cada problema depende de diferentes variables que varían de acuerdo al tipo, tamaño y funciones de cada organización. Debido a esto, Rodríguez (1999) ha diferenciado tres tipos o módulos de diagnóstico que deben ser aplicados de acuerdo a los requerimientos de cada empresa, estos son: Módulo de Diagnóstico General, Módulo de Diagnóstico Específico (también denominado Diagnóstico Operativo) y Módulo de Diagnóstico Estratégico, que se detallan a continuación.

Diagnóstico General

Se determinan en forma macro los puntos débiles y los procesos operativos que requieren una inmediata atención.

El primer aspecto que se debe tomar en cuenta para aplicar este tipo de diagnóstico es informar y capacitar a los directivos de la empresa, en el caso de esta investigación a los oficiales superiores, respecto al plan de diagnóstico, luego se estructura un grupo de trabajo en el que participan empleados claves de las áreas de la empresa dirigidos o coordinados por asesoría externa. Al haber conformado los grupos de trabajo se evalúan cada área operativa de la misma para determinar el método de análisis a aplicar y emitir un diagnóstico o evaluación por cada grupo de trabajo. La información aportada por los grupos de trabajo será

analizada por el elemento auditor e indicará las medidas a tomar para solventar los problemas que se evidencien luego del diagnóstico preliminar, generalmente se crea un cronograma de trabajo en el que se especifican las labores y actividades a realizar por cada grupo de trabajo así como los objetivos que éstas persiguen.

De manera general se puede definir con un simple esquema los pasos que se deben seguir para aplicar el Diagnóstico General a una organización: a) Obtención de datos, b) Depuración de datos, c) Jerarquización de problemas, d) Priorización de problemas jerarquizados, e) Peso problemas total, f) Determinación de áreas críticas y g) Secuencia para reingeniería.

Diagnóstico Específico (Diagnóstico Operativo)

Es la implementación de tableros de indicadores de productividad en las áreas de la administración empresarial de:

- Control de Gestión.
- Gerencia de Producción.
- Administración de Operaciones, etc.

Basándose en la comparación de indicadores se puede evidenciar la situación productiva de la empresa y determinar de forma rápida y efectiva una planeación adecuada para alcanzar los estándares de producción que benefician a la organización, los pasos a seguir para realizar el diagnóstico operativo son:

1. Los directivos de la empresa seleccionan los procesos prioritarios para el diagnóstico.
2. Se difunde y capacita al personal con respecto a los objetivos y pasos del diagnóstico operativo.
3. Se estructura un grupo de trabajo para elaborar el diagnóstico. Estos grupos de trabajo deben estar conformados por los responsables de la operación de los procesos que están siendo analizados.
4. Se ejecuta el método de diagnóstico utilizando las herramientas necesarias de acuerdo con la información con la que cuenta la empresa.
5. Se seleccionan y se aplican los indicadores necesarios para elaborar el diagnóstico específico, así como para medir los resultados y compararlos con lo

buscado.

6. Se elabora y presentan en forma permanente ante los directivos el reporte periódico de evaluación de los resultados de la empresa para tomar decisiones, controlar sus avances y cumplir con los cronogramas establecidos.
7. Se evalúan los avances de los cambios de acuerdo con los estándares establecidos para retroalimentar el diagnóstico.

Diagnóstico Estratégico

En momentos de crisis se debe trabajar más y los temas son más urgentes. Esto puede hacer perder la perspectiva sobre el estado del conjunto de la empresa. El actuar exclusivamente sobre los problemas del día, provoca trabajar sin visión de futuro, se dejan de hacer planes y aparece el desaliento. En los momentos difíciles es cuando es más necesario observar las fortalezas y debilidades de la situación para fijar objetivos claros donde concentrar todos los esfuerzos posibles.

El diagnóstico estratégico se encarga de realizar este análisis sin entorpecer las actividades de la organización de manera rápida y objetiva para así definir las áreas sobre las que debería reforzar para obtener una ventaja sobre los competidores.

Características

- El trabajo se realiza en un plazo máximo de 20/25 días corridos.
- El método incluye entrevistas personales, cuestionarios y análisis de documentación formal de la organización.
- El objetivo es determinar en que áreas o sectores se deben concentrar sus recursos para mejorar su eficiencia y competitividad.
- Definiendo el estado actual y los objetivos en el corto y mediano plazo, lo ayudaremos a fijar las estrategias a seguir.

Ventajas clave de este tipo de diagnóstico: Evaluación completa de la gestión actual. Oportunidades para aprovechar. Debilidades a superar. Objetivos posibles en el corto y mediano plazo. Posibles estrategias.

Resultados del Diagnóstico Organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del Diagnóstico Organizacional:

1. Retroalimentación. Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

3. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y

compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

5. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6. Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación desempeña un rol activo en la mayor parte de las intervenciones del diagnóstico organizacional.

7. Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del diagnóstico organizacional que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la planificación de la vida y carrera, los

círculos de calidad, la administración por objetivos, los equipos autodirigidos, y la participación.

8. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de diagnóstico organizacional, se eligen y se administran las intervenciones de éste, y se ponen en práctica.

En términos generales, el problema que se busca solucionar con el diagnóstico organizacional, es el de la eficiencia organizacional, ésta puede ser definida de forma variada y medida por diversos indicadores.

Lawler, Nadler y Camman (1980:3 en Rodríguez, 1999: 38) dicen que en la búsqueda de la eficiencia organizacional se hace necesario contar con tres tipos de herramientas:

- Herramientas conceptuales: Se requiere contar con conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones, cómo se da el comportamiento dentro de ellas y qué diferencia a las organizaciones eficientes de las ineficientes.

- Técnicas y procesos de medición: Se necesita un instrumental de medición que ayude a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional. Es difícil -por no decir imposible- evaluar la efectividad de una organización y empezar la acción para aumentar la efectividad sin disponer de datos acerca de las pautas actuales de funcionamiento de la organización, de su desempeño, de su tarea y de su impacto sobre los miembros.

- Tecnologías de cambio: Dado el conocimiento acerca del funcionamiento organizacional teórico y los datos acerca de cómo está funcionando una organización determinada, a través de los instrumentos de recolección de la información pertinente, es posible aplicar métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento mejorando así la eficiencia. contribución por sí mismas, sino además ayudar al desarrollo de las otras: El desarrollo de herramientas teóricas y conceptuales ayuda a recolectar la

información ya desarrollar técnicas de recolección y medida así como de cambio organizacional. Las técnicas de recolección, a su vez, contribuirán, con los datos conseguidos, a modificar la teoría y a permitir el planteamiento del cambio y -finalmente-las tecnologías de cambio dependen fuertemente de las otras dos y -por lo mismo requieren, cada vez, de conceptos más adecuados y medidas más precisas.

Métodos e Instrumentos o Medios de Ayuda

Puede ser útil distinguir entre los medios o instrumentos para diagnosticar y los métodos para hacerlo, en el desarrollo de las organizaciones. Se puede pensar en el medio utilizado para diagnosticar, como la orientación particular aplicada y las relaciones que siguen, insinuadas por la orientación. En cambio, al método de diagnóstico, se puede verlo como la forma particular escogida por el organismo para usar el instrumento o medio.

Casi todos los instrumentos de diagnóstico revisten la forma de "modelos" para facilitar el análisis de la estructura, del proceso y de la conducta del organismo o grupo. Aunque quizá sea obvio decirlo, es muy importante hacer hincapié en que el modelo del diagnóstico también determina la índole de los datos que se han de recopilar y de las técnicas que se apliquen para recopilarlos. En consecuencia, puede ser útil emplear varias orientaciones diferentes para formular el diagnóstico, así como modelos para asegurarnos que la recopilación de los datos es completa; igualmente, para sondear el funcionamiento de la organización desde varios puntos de vista diferentes.

Señala Rodríguez (1999) que: "Los modelos de diagnóstico son modelos de funcionamiento de las organizaciones. Indican las variables consideradas clave para mejor comprensión del quehacer organizacional (p. 48). Los métodos y los modelos para diagnosticar desempeñan un papel clave en el desarrollo de las organizaciones. Es muy importante notar que el modelo de diagnóstico, o la orientación, siempre se usa conjuntamente con un método cuya eficiencia no puede superar a la forma en que se use.

Existen muchos modelos de diagnóstico organizacional, el modelo puede ser confeccionado por el propio investigador, a objeto de guiar su trabajo de análisis evaluativo del devenir organizacional.

A continuación se presenta una lista de conceptos que se pueden escoger para confeccionar un modelo de diagnóstico.

Clima Laboral: Esta dimensión se encuentra en estrecha relación con la motivación, pero abarca además otros aspectos, tales como la atmósfera laboral que se crea entre los mismos trabajadores.

Conflicto: Es una dimensión que siempre puede presentarse en un sistema social. Es central, por consiguiente, reconocer los conflictos en lugar de negarlos o intentar ocultarlos, ya que así no podrán ser regulados y su expresión puede terminar por ser violenta.

Comunicaciones: Como todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones. Es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización que se estudia, porque a partir de él podrán conocerse los principales problemas de ésta.

Cultura y cultura organizacional: Las configuraciones organizacionales se caracterizan por su identidad, como son las particularidades propias de cada organización. También la cultura de la sociedad en que está inserta la organización debe ser considerada, dado que ella permitirá, dificultará, o impedirá modos concretos de relación organizacional.

Estructura: Bajo este encabezado se agrupan variables que permiten visualizar el perfil de la organización.

Organización ambiente: Una organización no puede ser entendida en forma abstracta, prescindiendo de su entorno. Las variables ambientales tienen gran importancia en la constitución del sistema organizacional, en las formas que puede adoptar sus procesos de poder, comunicaciones motivación, etc.

Poder, autoridad y liderazgo: El poder formal y el poder emergente o informal son procesos centrales en el devenir organizacional. Ambos son complementarios y pueden generar conflictos.

Descripción, evaluación de cargos y desempeños: Las organizaciones tienen diferentes formas de dividir el trabajo, a nivel de los cargos y puestos de trabajo, se puede optar por diversos sistemas. Hoy en día la tendencia mundial es hacia una disminución significativa del número de cargos y de la enorme especificación de cada uno de ellos.

Motivación: Las organizaciones sólo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales. Interesa, por consiguiente, indagar acerca de la motivación de los trabajadores y también de sobre los mecanismos motivacionales utilizados por la organización.

Toma de decisiones: Es el fenómeno de mayor significación dentro de un sistema organizacional. Por esta razón, las organizaciones deben ser vistas como un sistema formado por decisiones. La adecuada comprensión del proceso decisional en una organización permitirá elaborar un diagnóstico conveniente de su devenir como sistema.

De todos estos conceptos, el investigador escogió para efectuar el diagnóstico organizacional de la Policía militar, por ser las dimensiones que más se adaptan para lograr los objetivos específicos la organización-ambiente externo, la motivación, el clima laboral y los factores de desempeño, entre ellos: las metas, recursos, evaluación de desempeño, el poder, autoridad y liderazgo y la cultura organizacional.

Motivación

La motivación laboral constituye un tema central en el diagnóstico de cualquier organización. Las primeras teorías de la motivación se parecían en que trataron de construir un único modelo de motivación que podría aplicarse a cualquier trabajador en cualquier situación.

Los autores contemporáneos estudian las variables motivacionales que conducen al logro de las metas propuestas. Últimamente, las hipótesis de las motivaciones de logro tienen mucha aplicación en la satisfacción, en el trabajo y el estudio. Las características básicas de estas investigaciones consisten en que todo organismo busca satisfacer sus necesidades, las cuales están acompañadas de un efecto agradable o desagradable; por consiguiente, el motivo lo forma la parte afectiva del comportamiento, que conduce a la satisfacción de sus necesidades básicas o aprendidas en el proceso de adaptación.

Dentro de las principales teorías de la motivación, señalan Bell y otros (2001) se encuentran las siguientes:

- La teoría de la motivación de Maslow, jerarquiza las necesidades como fisiológicas, de seguridad, de afecto y pertenencia, de autoestima y de actualización personal; así mismo, considera que el objetivo último de toda acción humana es la autonomía y la autodirección.
- Herzberg, basado en su análisis de trabajo, habla de los factores motivadores e higiénicos como determinantes de la motivación y satisfacción del trabajo.
- MacClelland, Ubica la motivación dentro de una situación afectiva de

acercamiento o alejamiento a sus afectos, comportamientos que el sujeto aprende a edad temprana, y desarrolla una metodología para medir las motivaciones de logro, poder y afiliación.

La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, probablemente ha recibido más atención de los administradores que cualquier otra teoría de motivación, ya que clasifica las necesidades humanas de una manera lógica, conveniente, que tiene implicaciones importantes para los administradores.

Maslow percibió las motivaciones humanas como una jerarquía de cinco necesidades, que van desde las necesidades fisiológicas básicas, hasta las necesidades más grandes como la autorrealización. De acuerdo con Maslow se deberá motivar a los individuos para satisfacer cualquier necesidad que sea prepotente o más poderosa para ellos en un momento dado. El predominio de una necesidad depende de la situación actual del sujeto y de sus experiencias recientes. Comenzando con las necesidades fisiológicas, que son las básicas, cada una ha de ser satisfecha por lo menos parcialmente antes que el individuo desee satisfacer una necesidad del siguiente nivel más alto.

La teoría de la motivación desarrollada por Maslow (en Huertas, 1996), afirma que las necesidades humanas, se organizan en una jerarquía de necesidades que forman una especie de pirámide:

Pirámide de Jerarquía de Necesidades de Maslow

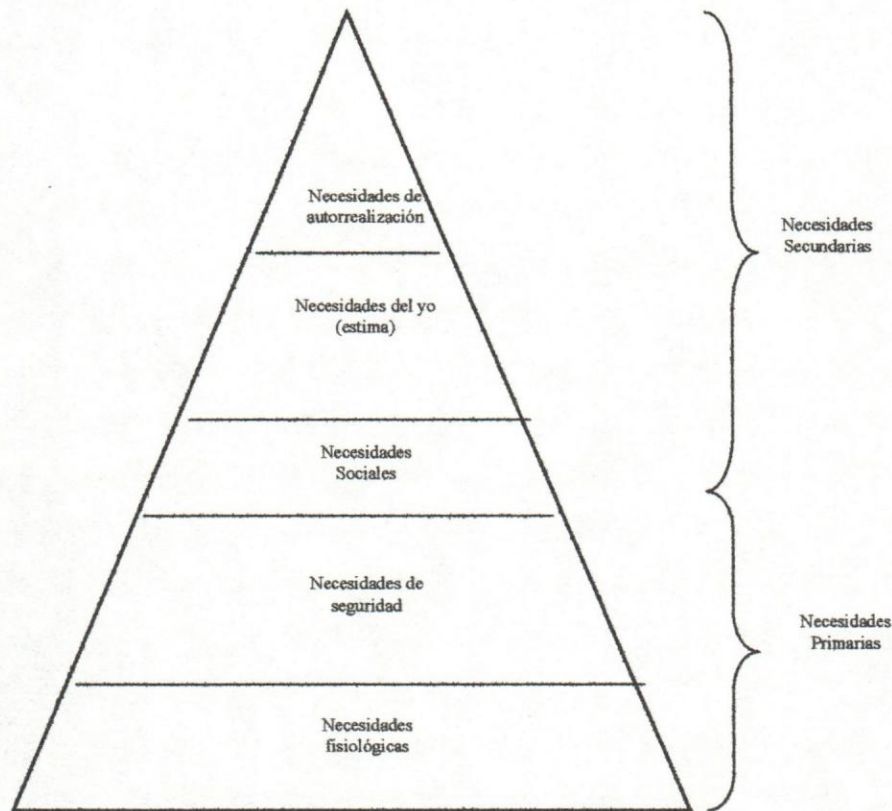


Grafico 3: Fuente: Huertas (1996, p. 45)

Señala la misma fuente que las necesidades humanas fueron divididas por Maslow en:

1.Necesidades fisiológicas: Necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc. Estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie y constituyen presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas.

2.Necesidades de seguridad: Llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de

estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo.

3. Necesidades sociales: Relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades.

4. Necesidades de estima: Relacionada con la autoevaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en si mismo, autoaprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimiento de inferioridad, debilidad y desamparo.

5. Necesidades de autorrealización: relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia se expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento.

Las necesidades asumen formas que varían de una persona a otra. La teoría

Estos tres tipos de herramientas tienen la característica de no sólo hacer una

Fases del Desarrollo Organizacional.

Las teorías del cambio planificado son una herramienta útil identificar a las variables involucradas en el cambio, es por esta razón que se consideran fundamental la elección de un modelo teórico que proporcione la filosofía de acción asumida por los consultores para llevar a cabo el proceso de diagnostico organizacional.

La administración efectiva del programa de Desarrollo Organizacional significa la diferencia entre el éxito y el fracaso. Los programas de DO siguen una progresión lógica de los acontecimientos, una serie de fases que se despliegan a largo del tiempo. Una parte importante de administrar bien un programa de DO es ejecutar bien cada fase. Warner Burker describe las siguientes fases de los programas DO:

- a).- Entrada.
- b).- Hacer un contrato.
- c).- Diagnostico.

- d).- Retroalimentación.
- e).- Planificación del cambio.
- f).- Intervención
- g).- Evaluación

Burke modifica un poco estas fases juntando exploración y entrada; separando contratación y retroalimentación en fases distintas; empleando intervención en lugar de acción y suprimiendo la fase de terminación. Lo que Kolb y Forman llaman exploración el lo llama entrada y considera que contratación es una mejor denominación para lo que ellos llaman entrada. Señala que sus diferencias tan solo se encuentran en las denominaciones y en énfasis; pero el proceso global es el mismo, salvo en la terminación-fase que no incluye. Por tanto las fases de Burke son:

a). Entrada: El contacto entre el consultor y el cliente es lo que inicia la fase de entrada. este contacto puede ser por dos vías:

- El cliente llama al consultor para una conversación exploratoria acerca de las posibilidades de una labor de DO. Puede darse en caso de que el consultor sea externo o interno.
- El consultor sugiere al cliente realizar este tipo de labores. Se puede presentar, mas que todo, si el consultor es interno.

Después del contacto, el consultor y el cliente comienza el proceso de explorar conjuntamente la posibilidad de sostener relaciones de trabajo. En general, el cliente evalúa:

- Si podrá llevarse bien con el consultor.
- Si la experiencia previa del consultor es aplicable a la situación actual.
- Si el consultor es competente y confiable.

A su vez el consultor evalúa los siguientes aspectos:

- Si podrá llevar una buena relación con el cliente.
- La motivación y los valores del cliente.
- La predisposición del cliente al cambio.
- La magnitud de los recursos para respaldar una labor de cambio.
- Los puntos potenciales de apoyo para el cambio (si el cliente tiene la facultad de tomar decisiones o si se debe acudir a una persona de mayor autoridad).

b).-Contratación: Si las explotaciones mutuas de consultor y cliente avanzan en forma satisfactoria durante la fase de entrada, el siguiente paso es la negociación de un contrato. Si la fase anterior se desarrollo sin tropiezos, es probable que la fase de contratación sea breve. En esencia, el contrato es el enunciado de un acuerdo de aclare de manera clara lo que el consultor conviene que hará y, si esta hecho a conciencia, también indicara lo que el cliente se propone hacer. Dicho contrato puede ser un acuerdo oral, o un documento formal.

c).- Diagnostico: Dos pasos conforman la fase de diagnostico: captación y análisis de información. Por lo general, el diagnostico comenzó en la fase de entrada, inicialmente la captación de información se logra por medio de observaciones, intuiciones e impresiones del consultor. Mas adelante se emplea métodos mas sistemáticos, como entrevistas estructuradas, cuestionarios y resúmenes de documentos de la organización (registros de actuación, informes del cuerpo laboral, entre otros). Una vez reunidos los datos, el consultor tiene que proceder a reunir todas las variantes de la información, resumirla y organizarla de modo que el cliente pueda entenderla con facilidad con el fin de emprender una acción apropiada.

d).- Retroalimentación: La efectividad con la que el consultor haya resumido y analizado la información durante el diagnostico será lo que determine, en alto grado, el éxito de la fase de retroalimentación. Esta fase consiste en celebrar reuniones con el sistema cliente, por lo general, primero con el jefe solo y mas tarde con el grupo a partir del cual se reunieron los datos. El tamaño del grupo determinara el numero de sesiones que habrán de celebrarse. Una sesión de retroalimentación deberá dar margen suficiente para una

exposición y de un debate amplios. Un grupo reducido que no agrupe niveles múltiples de gerencia es lo mejor para esos fines. Por lo general, toda sesión de retroalimentación comprende tres pasos:

- El consultor proporciona un resumen de los datos reunidos y algún análisis preliminar.
- Se produce un debate general en el que se plantea preguntas aclaratorias y se les proporcionan respuestas.
- Se dedica algún tiempo a la interpretación.

En esta fase pueden hacerse algunos cambios al análisis e interpretación del consultor. El consultor trabaja en cooperación con el grupo cliente, con el fin de llegar a un diagnóstico final que describa exactamente el estado actual del sistema.

e).- Planeación del Cambio: Hay veces en que la fase de planeación constituye la segunda mitad de la sesión de retroalimentación. Todo buen diagnóstico determina la intervención; la única planeación necesaria quizás sean los pasos para la ejecución: lo que ha de realizarse. Dependiendo de la complejidad del sistema cliente y lo largo de la fase de retroalimentación puede ser que sea conveniente esperar un poco antes de la fase de planeación, preferiblemente unos días pero no más de una semana. Los fines de esta fase son:

- Generar pasos opcionales que respondan correctivamente a los problemas que se hayan identificado en el diagnóstico.
- Decidir el paso o pasos opcionales que hayan de darse. La decisión final acerca de los pasos que se darán corresponde al cliente y no al consultor.

f).- Intervención: Consiste en la acción emprendida. Las posibilidades son muchas, y las intervenciones escogidas deberán ser un reflejo del diagnóstico y no respuestas directas a él. Cualquiera será la intervención, el profesional de DO sigue trabajando con el sistema cliente ayudándolo a que sea exitosa.

g).- Evaluación: Por lo general es mejor que alguien que no sea el consultor conduzca la evaluación. El modo de evaluación puede comprender desde los clientes que dicen que se

sientan satisfecho, hasta los resultados de una labor sistemáticas de investigación en la que se emplean controles y análisis de datos múltiples. La evaluación tiene gran importancia porque el proceso suele reforzar la labor de cambio, y es una forma primordial de que aprendamos la consecuencia de nuestra acción.

Intervención Diagnostica.

El diagnostico constituye un paso fundamento para la intervención, y la intervención implica poner en practica varios programas de acción de inducen al cambio. Hay tres componentes básicos en todos los programas de Desarrollo Organizacional: diagnostico, acción y administración del programa. French & Bell (1996) definen lo siguiente:

“El componente del diagnostico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de su sub-unidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino, y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas”.

El primer paso es diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente, ya sea el sistema total o alguna parte del todo. ¿Cuáles son los puntos fuertes? ¿Cuáles son las áreas problemas? ¿Cuáles son las oportunidades no realizadas que se están buscando?. Del diagnostico surgen la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema. El desarrollo de un estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas.

Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnostico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser “equipos” naturales, como la alta gerencia, el departamento de producción, o un grupo de investigación; o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio, o la fuerza laboral. La segunda área del diagnostico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen los de toma de

decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre grupos interfaz, el manejo de conflicto, el establecimiento de metas, y los métodos de planificación.

Después de reconocer que el diagnostico es una condición sine que son para le Desarrollo Organizacional efectivo, quedan dos aspectos. El primero es ¿el diagnostico es anticipado, sistemáticamente planificación y estructurado, de manera que siga un extenso sistema de categorías y un formato de preguntas estructurado, o mas bien imprevisto, siguiendo los datos a dondequiera que puedan conducir?. El segundo es ¿qué categorías de diagnostico se van a usar?. La practica varia mucho en estas dos dimensiones. Lo que es mas, en un programa de DO, los resultados de las actividades del diagnostico no son únicamente actividades importantes, sino la forma en el cual se recopila la información y lo que se hace con la información también son aspectos significativos del proceso.

Si tenemos que la Intervención Diagnostica consiste en obtener información valida acerca dela organización, esto implica recolectar y analizar información de elementos esenciales de la organización, tales como el clima.

La importancia de la Intervención Diagnostica radica en que ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, áreas de oportunidad, permite determinar que tipo de intervenciones son las mas indicadas para aplicar y sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados.

Tenemos que la Intervención Diagnostica se encuentra ubicada en la etapa mover de modelo de Desarrollo Organizacional de Kurt Lewin y se llevo a cabo siguiendo un orden especifico de acciones que forman parte de las fases de todo programa de Desarrollo Organizacional, lo que permite tanto al consultor como al cliente, llevar una planificación y hacer el seguimiento del trabajo realizado.

Clima Organizacional.

En la actualidad, debido al ambiente competitivo de los negocios, el éxito empresarial depende cada vez mas de la eficaz administración de los Recursos Humanos. Las personas dentro de las organizaciones son el único factor dinámico, por lo que la calidad de los empleados en cuanto a sus conocimientos, habilidades, motivación y su iniciativa para

generar riqueza, repercuten en la productividad, el nivel de servicio al cliente, la reputación y la competitividad de la organización.

Uno de los elementos importantes que los investigadores en el comportamiento organizacional han estudiado y que influyen sobre el rendimiento del individuo en el trabajo, es la percepción que tienen los empleados de una organización sobre determinadas características que la describen y que son perdurables a través del tiempo. Esta percepción es lo que se ha denominado Clima Organizacional.

El concepto de Clima Organizacional es un concepto que tiene su origen en la Psicología Social y que históricamente ha tenido muchas definiciones, según los estudios sobre el Clima Organizacional que han realizado varios investigadores en empresas modernas, las cuales han tenido que enfrentar cambios por las nuevas realidades tecnológicas, económicas, sociales, de comunicación y de información.

La interrogante que ha surgido a través de estas investigaciones, y en la que no todos los autores están de acuerdo, es si realmente existe un concepto de Clima Organizacional, cuales son los componentes de este concepto, si se asemeja o se diferencia del concepto de satisfacción laboral y si existe una metodología apropiada para su medición.

Diferentes autores han tratado de dar respuestas a estos planteamientos y así encontramos autores como:

Francis Cornell (1955) quien define al clima como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que hacen los empleados de una organización de sus roles o con relación a otros roles.

Argirys (1957), amplía el concepto al enfatizar en la atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de conflictos, identificarlos y resolverlos.

Sells (1960) asegura que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que este ambiente depende de las percepciones de los individuos y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Cada individuo actúa como un procesador de la información, por lo que el Clima Organizacional se deriva del conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno organizacional. El Clima es un efecto de la interacción de los motivos internos del individuo, de los incentivos que lo provee la organización y de las expectativas

creadas en la relación. El Clima es experimentado por todos los miembros de las organizaciones y puede ser medido operacionalmente a través del conocimiento de las percepciones de los miembros del sistema.

El Clima Organizacional es el resultado de una serie de elementos que se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, relativamente estable en el tiempo y que representa, en cierto modo, la personalidad de la organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de los individuos dentro de ella, constituye la personalidad de la organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- Los atributos de una organización, tales como estructura organizacional, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, entre otros, constituyen las unidades de análisis.
- Las percepciones tienen consecuencias importantes sobre el comportamiento de los empleados.
- Pueden existir micro climas en el interior de una organización.
- Es un elemento estable en el tiempo y evoluciona muy lentamente.
- Se basa en variables relativamente permanentes como la estructura organizacional, por lo que para modificarlo se deben realizar cambios importantes en la base de la misma organización.
- Determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros.
- Constituye la personalidad de la organización, en el sentido que esta formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global.
- Es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y su adaptación al medio exterior.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y practicas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia promociones, remuneraciones, entre otros).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros).
- Se realizo la evaluación del Clima Organizacional de IUMCOELFA, tomando en cuenta la forma como los miembros de la empresa perciben el clima, guarda relación directa con su satisfacción, su conducta, su rendimiento individual y por consiguiente, con la productividad individual y de la empresa. Entendiendo por Clima Organizacional la forma en que los miembros de una organización perciben ciertos factores, variables y características de la organización, que interactúan entre si y determinan el ambiente interno en que se relacionan las personas.

Método para la Evaluación del Clima Organizacional.

- La evaluación del Clima Organizacional resulta especialmente importante porque permite comprender los elementos que influyen sobre las actividades, percepciones y la satisfacción de los trabajadores, especialmente luego de los procesos de cambio iniciados por la organización y las exigencias que tiene la implantación de nuevos sistemas y métodos de trabajo. De acuerdo a algunos estudios, existen tres medidas diferentes del Clima Organizacional:
- Múltiples atributos organizacionales: Es el conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.
- Perceptivas de los atributos organizacionales: Son las características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades y que pueden ser deducidas según la forma en que la organización actúa, consciente o inconscientemente, con sus miembros y con la sociedad.

- Perceptivas de los atributos individuales: Vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. El individuo percibe el Clima Organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.
- El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos de clima. Es necesario analizar y diagnosticar el clima para:
- Evaluar las fuentes de conflictos, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales se deben dirigir las intervenciones.
- Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.
- Los estudios o investigaciones sobre el Clima Organizacional, pueden clasificarlos en tres variables o factores:
- Causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Son la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes.
- Intermedias: Constituyen los procesos organizacionales de la empresa; reflejan el estado interno y la salud de una empresa, como las motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, eficacia de la organización, toma de decisiones, entre otros.
- Finales: Son las variables dependientes que reflejan los resultados obtenidos por la organización, como la productividad, gastos de la empresa, ganancias y pérdidas.

Integran todos los componentes de una empresa y constituyen la eficacia organizacional.

A pesar de esfuerzo realizado, en los diferentes trabajos de investigación, todavía no existe un consenso sobre lo que realmente constituye las dimensiones del Clima Organizacional.

Los instrumentos disponibles para la medición del Clima Organizacional, consisten en su mayoría en cuestionarios estructurados relacionados con la percepción. El instrumento utilizado en la Intervención Diagnostica se deriva de las dimensiones particulares de IHDM.

El cuestionario escrito constituye el instrumento de medida mas utilizado para la evaluación del Clima Organizacional. Estos instrumentos permiten recabar información sobre aspectos específicos y medibles. La mayor parte de ellos presentan a las cuestionadas preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta que punto están de acuerdo. Las principales características de estos instrumentos son las siguientes:

- Las preguntas describen hechos particulares de la organización.
- Las escaladas de respuestas son de tipo nominal o de intervalo.
- Algunos no pueden establecer una validez estadística.
- Tienen la capacidad de reagrupar o representar las dimensiones o factores primordiales que componen el clima.
- Tendrán mas capacidad y serán mas representativos si incluyen las dimensiones o factores del ambiente.
- Por todo lo anteriormente expuestos, podemos deducir la importancia que tiene el proceso de medición del Clima Organizacional como de las herramientas de DO, específicamente para el diagnostico y lo posterior implantación de los planes de acción. En este caso específico, el instrumento de Clima Organizacional utilizado para la Intervención Diagnostica, fue diseñado bajo la perspectiva de la empresa IHDM.

Dimensiones del Clima Organizacional

- El clima de una organización esta constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracteriza. Sin embargo, parece ser que la mayor parte de los instrumentos utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:
- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
- El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

De manera semejante a como lo hacen los componentes de la personalidad de un individuo, estas dimensiones deben permitir trazar lo mas exactamente posible la imagen del clima de una organización. Dado que el instrumento de medición privilegiado para analizar el clima es el cuestionario, este tendrá más capacidad y será mas representativo si incluye las dimensiones importantes del ambiente a estudiar.

Para evaluar el Clima Organizacional en la empresa IHDM, dentro de la fase de Intervención Diagnostica, se elaboro el cuestionario, de acuerdo a los aspectos específicos y particulares de la organización, el cual comprendió las dimensiones: Comunicación, Estructura de la Organización, Ambiente del Trabajo, Liderazgo, Motivación y Satisfacción.

Para dar inicio al desarrollo teórico de las dimensiones a estudiar en el presente diagnostico organizacional es importante exponer algunos conceptos que servirán de base para explicar posteriormente los resultados de la indagación. En principio entender el comportamiento de la organización implica el desarrollo de un perfil de las personas que trabajan en ella. Según algunos autores, el rendimiento personal es la base del rendimiento de la organización, razón por la cual, comprender el comportamiento personal es fundamental si se espera llevar una gestión eficaz.

Sin embargo, es un ambiente de trabajo las personas esperan cubrir ciertas necesidades y en esta interacción hombre-organización frente a metas y requerimientos

particulares se abre el espacio para la motivación y la capacidad de trabajo, los cuales deciden el rendimiento. La teoría de la motivación trata de explicar, mantener o evitar un determinado comportamiento.

No obstante, otro de los aspectos a considerar en cuanto al compartimiento en la organización es el del conflicto entre grupos, dado que los grupos funcionan e interactúan con otros grupos, cada uno desarrolla características específicas en cuanto a su estructura, cohesión, papeles que desempeñan en el sus miembros, las normas y los procesos. En consecuencia, los grupos pueden colaborar o competir entre si, pudiendo esta ultima ser motivo de conflicto. Por lo que se bien un conflicto entre grupos puede tener efectos positivos para una organización, no enfrentar los conflictos o excederse en ellos puede producir resultados negativos.

En este orden de ideas, no se puede perder de vista que además de los grupos existen líderes en las organizaciones. La importancia de un liderazgo eficaz para lograr que una persona, un grupo o una organización rindan es tan grande que se han dedicado grandes esfuerzos a establecer cuales son las causas de liderazgo

Ahora bien, para que una organización funcione eficazmente sus gerentes deben entender con absoluta claridad la estructura de la misma, ya que es la pauta formal de actividades y relaciones entre las diferentes sub-unidades que la componen. Esto incluyen el diseño de los puestos de trabajo y el de la propia organización.

Las comunicaciones están asociadas a la supervivencia de una organización y guardan una relación estrecha con la capacidad que desarrolle la gerencia para percibir, transmitir y actuar sobre la base de la información de que dispone. El proceso de comunicación vincula a la organización con su entorno y con todas sus partes.

Por otro lado, las personas se integran en las organizaciones para trabajar y tratar de alcanzar sus objetivos personales. Uno de esos objetivos puede ser la carrera profesional. En las empresas contratan a las personas para que realicen trabajos específicos que son propios de la estructura del a organización. Por tal motivo, los intereses personales y lo de la empresa deben coincidir si busca lograr la eficacia. Las personas avanzan a lo largo del tiempo y de cambios en su puesto de trabajo por senderos profesionales mas o menos establecidos por la organización para la que trabajan. El éxito profesional que puedan alcanzar depende, al menos en parte, de hasta que punto se adapten a lo que exige la

empresa. El desarrollo profesional del empleado puede afectar el rendimiento de la organización. Un trabajador satisfecho genera productos de la mejor calidad.

Comunicación

En opinión de De Andrés (1977), dos de los elementos claves en el ámbito humano y organizacional, y que están presentes, de forma general, en un 60% del tiempo total del trabajo, son la comunicación y la información que se trasmite en ella. La idea del Conocimiento y Desarrollo de los procesos de Información y Comunicación como una eficaz arma en pro de la competitividad empresarial, esta relacionada con el establecimiento de un sistema de adecuación metódica de los diferentes tipos de situaciones y acciones de información y comunicación a las características particulares de todos y cada uno de los elementos intervinientes en ellos.

La reducción de la productividad y perdida económica que supone una huelga ponen de manifiesto en muchas ocasiones la existencia de un fallo de comunicación entre algunos estamentos de la empresa. En momentos de cambio e incertidumbre, como los que actualmente viven las compañías y como consecuencia sus trabajadores, la comunicación dota a la empresa de una mayor adaptabilidad al cambio, permitiendo a la dirección transmitir las pautas de acción que deben desarrollar en adelante (QUE hacer), los procedimientos para desarrollarlas (COMO hacerlo) y el significado de sus acciones (PORQUE hacerlo). Impide la nefasta existencia del rumor que se extiende ante la inseguridad que producen los cambios, contribuyendo, además considerablemente a la aceptación del cambio por parte de los trabajadores.

El grado de eficacia con la que un trabajador desempeña su función y le nivel de cooperación con su superiores, que reposan tanto en el grado como en la Calidad de la Información y Comunicación que exista entre ellos, están determinados por el conocimiento exhaustivo de sus tareas, de cuyo desempeño depende la mayor o menor productividad de la empresa. La información devuelta a los empleados acerca de sus resultados así como acerca de sus posibilidades de futuro, evita perdidas valiosas de valores humanos que abandonan la empresa por falta de expectativas. Además beneficia a la moral de los trabajadores y refuerza el compromiso de estos con el cumplimiento de sus objetivos.

El potencial de generación y transmisión de ideas y mejoras que hay en un equipo acerca de sus propios puestos de trabajo es un valor organizacional que puede y debe ser empleado en pro de la consecución del objetivo de la empresa mediante el fomento de las acciones y situaciones de Información y Comunicación. Solo aquellos trabajadores a los que previamente se les ha comunicado y han comprendido las razones de las decisiones que se han tomado con respecto a ellos y que por lo tanto les afectan dan lo mejor de si. La consecuencia, una vez mas es una mayor eficacia, moral mas alta y mayor cooperación. Este razonamiento es tan sencillo como ponerse en el lugar de su colaborador y pensar: ¿estaría a gusto sin trabajara sin saber qué, cómo o por qué lo que hago?.

No decimos nada nuevo cuando hablamos de los múltiples errores de comprensión que producen a menudo en los procesos de comunicación en la empresa y que provocan que algunas acciones se orienten hacia objetivos no coincidentes (cuando si debían serlo) e incluso contrapuestos. Tampoco es nuevo que si utilizamos la comunicación de tal forma que transmitamos una información pertinente, exhaustiva, constante, general y oportuna, reducimos notablemente los errores de comprensión, aunque parece existir algún motivo oculto que a menudo nos impide actuar de una forma que a primera vista parece tan de sentido común, pero que se resiste misteriosamente a ser implementada en la actividad diaria. La comunicación de la información e instrucciones que quiera que las personas conozca (sin olvidar proceso sugerido, de seguro producirá efectos beneficiosos en su empresa.

Los resultados de un proceso de Información-Comunicación son mas que un flujo libre y bien encauzado de instrucciones e información. Un clima de buena comunicación permite que salgan a la superficie las ideas originales e innovadoras de todos los implicados en el proceso de producción empresarial.

Estructura de la Organización.

La estructura de una organización es consecuencia de las decisiones de su dirección sobre cuatro importantes atributos presente en todas las organizaciones como lo son: la división de la mano de obra, las bases para la división de la misma en departamentos, las dimensiones de dichos departamentos y la delegación de la autoridad.

Los atributos de la estructura determinan hasta que punto la organización refleja aspectos relativos a sus formalismos, complejidad y centralización. La estructura de la

organización aporta mucho a la eficacia de la misma y es precisamente esta relación la que justifica nuestro interés por la misma.

Todas las organizaciones cuentan con una estructura de puestos de trabajo. De hecho, dicha estructura es lo que distingue a las organizaciones. No obstante, los puestos de trabajo no son los únicos rasgos característicos de una organización. Diremos, una vez mas, que la experiencia nos indica que las organizaciones están formadas por departamentos, divisiones, unidades o cualquier otra palabra que aluda a grupos de puestos de trabajo.

Lo que hay que resaltar es la forma en la que afectan al comportamiento de las personas que trabaja en ellos. Como parte de los mismos. Las personas deben necesariamente aceptar acuerdos, políticas y normas establecidas en común y, por consiguiente renunciar a su libertad de actuar a su libre albedrío.

“El comportamiento de las personas y de los grupos que forman parte de una organización, se ve afectado significativamente por el trabajo que realizan” Gibson, 1997).

El trabajo en si, supone un importante estímulo del comportamiento personal. Todo lo que se exige o se espera de una persona puede causar un alto nivel de satisfacción o estrés, ansiedad y problemas psicológicos para la misma.

Ambiente de Trabajo

La existencia del conflicto esta aceptada como una parte inevitable del funcionamiento social. Aparece en el ámbito individual con el nacimiento, donde debemos aprender a vivir haciendo uso de varias estrategias de sobrevivencia. La vida familiar enseña luego a las criaturas como negociar con las demandas contradictorias u opuestas presentadas simultáneamente por la pareja de padres, o por un padre y el medio ambiente. El proceso de crecer, desarrollarse y diferenciarse de los demás, cumpliendo metas propias, siempre estará enmarcado por las limitaciones de un universo con recursos limitados y demandas crecientes. La vida sin conflictos es una ilusión de corta duración. Si existiera esta vida sin conflictos, estaríamos privados de las imprescindibles oportunidades para desarrollar nuestras habilidades. Se aprende a través y gracias al conflicto. El desarrollo humano en sociedad procede por etapas que son usualmente situaciones de cambio, movilizadas por el conflicto generado por la etapa anterior, de venida insuficiente. Como las organizaciones están

inmersas en la sociedad y conformadas por seres humanos también son factibles de presentar conflictos.

“Los problemas entre grupos no son los únicos conflictos que se dan en el seno de las organizaciones. Hay numerosas pruebas de que el conflicto interpersonal siempre esta presente y es un aspecto fundamental en la vida de cualquier organización”. (Gibson, 1997).

Los conflictos en las organizaciones siempre están presente. No obstante, el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, por esta razón los gerentes en lugar de desaparecerlo deben conllevar a una decisión por parte de un directivo es el hecho de eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos.

La organización tiene recursos limitados para el logro de los objetivos, por consiguiente los grupos que integran a la organización en general no tiene los recursos suficientes para satisfacer sus necesidades internas, esto se puede traducir en una diferencia de expectativas entre los miembros de cada unidad, ya que a medida que se van especializando, sus objetivos se van distanciando. Como consecuencia de las diferencias, ciertas situaciones pueden dar pie a los conflictos entre grupos.

Los Grupos de Trabajo

El grupo es una formación social organizada, compuesta por un numero casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados entre si que cuentan con metas y necesidades comunes.

Las personas participan en los grupos para asegurar la producción de los bienes materiales requeridos para la subsistencia, las condiciones de afecto, protección y conservación de la especie, los elementos que favorecen al desarrollo continuo de los conocimientos, los recursos culturales y la libertad.

Las metas comunes a todos los miembros del grupo los hacen interdependientes. Esto significa que un individuo solo puede lograr una meta en la medida en que todos los demás realicen un esfuerzo en el mismo sentido. En los grupos se da una interacción específica que depende de las actitudes, los comportamientos y las relaciones de sus miembros.

Todo grupo tiene su dinámica, un patrón de fuerzas que describen la interacción en el mismo. En diferentes etapas y para el logro de metas comunes, los miembros de un grupo interactúan en forma productiva o improductiva. La interacción se define como el resultado de la combinación de actitudes, comportamientos y relaciones de sus miembros.

El comportamiento de las personas puede orientarse hacia la tarea asumida, el cual tiene como propósito facilitar y coordinar aquellos esfuerzos para la definición de un problema común y la solución de ese problema, en concordancia con las metas establecidas. Este comportamiento se manifiesta a través de acciones destinadas a clarificar objetivos, establecer políticas, revisar funciones de las personas, instituir procedimientos adecuados de trabajo y evaluar los resultados.

Los Equipos de Trabajo

Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo componen un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio-afectivo en un clima de respeto y confianza.

Los equipos, por lo general, se constituyen deliberadamente. A diferencia de un grupo, implica la formación de sus miembros encauzados en una tarea y el logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal.

Motivación y Satisfacción

Porter y Lawler cp. Hodgetts y Altman, (1991), plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

El modelo emplea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorelación, entre otras); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los datos factores antes mencionados son resultados del desempeño o realización en el trabajo.

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforman un sistema que se retroalimenta constantemente.

La Satisfacción en el Trabajo

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en si mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr esta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán ser los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización, existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre e las relaciones sindico-patronales.

La satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancia entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo con relación a los que invierten en el y los miembros de su grupo de referencias, y lo que realmente obtiene el, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.

La Motivación

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia de cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñemos la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella, de modo de tal que n o se convierta en

una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima.

Existen diversas teorías sobre la motivación, Gibson y sus colaboradores (1997), las dividen en: teorías de contenido centran su atención en los factores de la persona que dan rigor, orientan, mantienen y detienen la conducta. Las de proceso, describen y analizan de que forma se vigoriza, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta. Son las teorías de contenido las que explican la satisfacción en el trabajo, la conducta del trabajador y los sistemas de recompensa al centrarse en las necesidades individuales.

“Estas teorías señalan que las necesidades o deficiencias que experimenta el individuo activan las tensiones que ponen en marcha una respuestas conducta”. (Gibson, 1997).

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el status y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y tener un sentido de importancia a los ojos propios y frente a los demás.

Liderazgo.

Se reconoce la importancia del liderazgo como una tarea y una capacidad gerencial de gran relevancia en las labores de dirección a cualquier nivel dentro de una organización; las que al estar enmarcadas en un contexto de constante incertidumbre y nuevos retos pueden considerarse como ventajas competitivas reales en la medida que posibilitan la consecución de los objetivos planteados por las empresas.

No existen grupo o equipo que no posea una estructura y mas específicamente una estructura de comunicación y liderazgo, así como no existe grupo que carezca de una dinámica, o lo que equivale a un proceso de interacción cooperativa o competitiva en el que irán surgiendo distintas normas relativas a dicha interacción, roles específicos, formas de

decisiones, resistencia al cambio, etc. los grupos poseen diferenciación interna, y los miembros de los grupos ocupan distintas posiciones que los diferencian. Una de estas posiciones diferenciadas es la de "LÍDER". De esta forma los integrantes de un grupo pueden aceptar ser dirigidos por una o varias personas, a la que comúnmente denominados LÍDER, porque perciben a la conducta de este como el medio mas adecuado para lograr alcanzar los objetivos grupales.

CAPITULO III

METODO

El diseño de investigación es el plan de acción. Indica la secuencia de los pasos a seguir. Permite al investigador precisar los detalles de la tarea de investigación y establecer las estrategias a seguir para obtener resultados positivos, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen al estudio.

El diseño de investigación se plasma en un documento con características especiales, lenguaje científico, ubicación temporal, lineamientos globales y provisión de recursos.

Para el desarrollo de la investigación, el método a usar por el consultor, será el producto de la integración de varias metodologías que orientan el trabajo de diagnóstico y intervención de cambio para una organización, el tipo de investigación es de campo, cuantitativa y explicativa

La fase Diagnóstica se llevo a cabo siguiendo un orden específico de acciones que forman parte de las fases de todo programa de Desarrollo Organizacional, lo que permite tanto al consultor como el cliente, llevar una planificación y hacer el seguimiento del trabajo realizado.

Fase de Entrada

Se realizó un primer contacto con el señor Sabatino Delle Monache Presidente de IHDM, donde se planteó la necesidad académica de realizar una Intervención Diagnóstica en la empresa, la cual coincide con uno de los objetivos de la Junta Directiva que debe cumplir en el año 2005. En la misma se expusieron los temas tratados en un proceso de cambio planificado y los beneficios que aportan a la organización.

La semana siguiente se realizó una segunda reunión donde se planteó los objetivos de la investigación y como se realizaría, en ella intervinieron todos los miembros de la junta directiva y ellos efectuaron preguntas acerca de estudio a realizar.

Luego se realizo una tercera entrevista, donde el cliente manifestó su necesidad de cambio, la disposición de invertir tiempo, energía y el compromiso de involucrarse en el proceso de Intervención Diagnostica. En esta reunión se concretaron los siguientes aspectos:

- Se realizara el diagnostico a través de un estudio de Clima Organizacional, para determinar cuales son las áreas que necesitan ser reforzadas dentro de la organización y poder así definir un Plan de Intervención.
- Por el volumen de personas que laboran en la organización se definió que la recolección de información se realizara a través de la aplicación de un Instrumento de Clima Organizacional.
- Luego de una Tormenta de Ideas se definió que los factores a considerar dentro del estudio serian:
 - Comunicación
 - Liderazgo
 - Ambiente de Trabajo
 - Estructura de la Organización
 - Motivación y Satisfacción
- En cuanto al instrumento, el cliente prefiere que sea hecho en casa (definido en conjunto con los consultores y no un instrumento de algún autor. Se entregaría una copia de las especificaciones de este instrumento para ser evaluado y aprobado. Si este instrumento no cubría las expectativas del cliente, se debería llevar a cabo todo el proceso de definición, construcción, medición de confiabilidad y validez del instrumento a utilizar.
- La distribución del instrumento se realizara personalmente en una hora y día determinado.

Fase de Contratación.

Luego de realizar el contacto inicial y conocer la problemática a diagnosticar, se procedió a elaborar una propuesta de trabajo entre el consultor y la organización. Esta propuesta de Intervención Diagnostica, contemplo lo siguiente:

Objetivo

Realizar una Intervención Diagnostica para determinar el estado actual del Clima Organizacional en la organización, y sobre esta base dar a conocer al cliente las debilidades y fortalezas de la organización para que puedan ser utilizadas en su beneficio.

Alcance

El diagnostico esta dirigido a determinar el estado actual del Clima Organizacional en el instituto. De un total de 35 personas que laboran en dicho fábrica, se escogerá una muestra del 93 % de la población, lo que permite trabajar con 30 personas representativas de los diferentes grupos de estudio.

Actividades ejecutadas

- Definición de los Factores a considerar dentro del Clima Organizacional que se desea medir IHDM
- Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente.
- Aplicación del instrumento a la población seleccionada.
- Tabulación y análisis de los datos obtenidos
- Presentación de resultados al cliente.

Duración del trabajo

La fase de Intervención Diagnostica comienza a partir de la aceptación por parte del cliente de la propuesta de trabajo, hasta un periodo no mayor de un mes, pudiendo acortarse el periodo mediante acuerdo mutuo de las partes.

Aclaratoria

Toda la investigación, desarrollo y recomendaciones a realizarse fueron hechas de buena fe y sobre las bases de la información que se dispone en el momento.

Fase de Intervención Diagnostica.

Como mencionamos en el punto anterior, en esta fase se llevaron a cabo las siguientes actividades:

Definición de los factores a considerar dentro del Clima Organizacional que se desea medir en IHDM.

En un principio, el consultor se reunió con el administrador de la empresa para llegar a un acuerdo sobre lo que se entiende o se manejaría como Clima Organizacional. Esta interacción dio como resultado la definición conceptual de **Clima Organizacional** con la que se trabajo a lo largo de este diagnostico.

A partir de esta definición conceptual se determinaron, en varias reuniones, los factores o definiciones constituidas que conforman el Clima Organizacional de IHDM. Dichos factores fueron: Ambiente de Trabajo, Comunicación, Liderazgo, Estructura de la Organización y Motivación y Satisfacción.

Presentación del instrumento que se adecue a las necesidades del cliente

Se le entregaron al cliente las especificaciones de dos instrumentos ya desarrollados para efecto del trabajo de investigación. Como estos instrumentos cubrió sus expectativas, se decidió continuar el diagnostico de Clima Organizacional con él.

Para el diseño del instrumento a ser aplicado al personal de obreros se realizaron los siguientes pasos:

- Definición Conceptual y Operacional: El consultor se reunió con el administrador para llegar a un acuerdo sobre lo que la empresa entiende por Clima Organizacional. Esta interacción dio como resultado la Definición Conceptual y Operacional.
- Redacción de Indicadores: Para la redacción final de los indicadores se descompuso cada factor en sus componentes principales, los cuales representan situaciones y conductas observables.
- Escala de Respuestas: El tipo de ítem ó reactivo utilizado en el instrumento se mide a través de una escala de cuatro posibles posturas ante las situaciones planteadas. Estas posturas son:

- Totalmente en Desacuerdo (1)
- En Desacuerdo (2)
- De acuerdo (3)
- Totalmente de Acuerdo (4)

Para el diseño del instrumento a ser aplicado al personal de de supervisores y directivos se realizaron los siguientes pasos:

- Definición Conceptual y Operacional: El consultor se reunió con el administrador para llegar a un acuerdo sobre lo que la empresa entiende por Competencias. Esta interacción dio como resultado la Definición Conceptual y Operacional.

- **Determinación de las dimensiones:** Se determinaron las dimensiones que se habrían de evaluar en cada supervisor para determinar su competencia.
- **Redacción de Indicadores:** Para la redacción final de los indicadores se descompuso cada factor en sus componentes principales, los cuales representan situaciones y conductas observables.
- **Escala de Respuestas:** El tipo de ítem ó reactivo utilizado en el instrumento se mide a través de una escala de cuatro posibles posturas ante las situaciones planteadas. Estas posturas son:

- | | |
|------------------|-----|
| ○ Nunca | (1) |
| ○ Ocasionalmente | (2) |
| ○ Muy a menudo | (3) |
| ○ Siempre | (4) |

○ **Forma de aplicación y corrección del instrumento:** La forma de aplicación del instrumento fue individual y anónima, se espero a que finalizaran de constatarlo y se procedió a recogerlo verificando que todos ítems estuviesen contestados. La forma de corrección del instrumento consistió en agrupar los ítems por factores y calcular el promedio asociado a cada factor, para luego obtener un promedio general por participante.

○ **Construcción del Instrumento utilizado como "Test".** Se procedió a la elaboración del instrumento.

○ **Muestra de Trabajo:** Se tomo una muestra de veinte (20) obreros y diez (10) supervisores de las diferentes áreas de trabajo en función de su situación en la fábrica excluyendo a los contratados de menos de 84 días. Esta muestra incluye personas con diferentes roles y años de experiencia dentro de la organización.

○ **Tabulación del Resultado de Test:** La tabulación de los resultados en cada instrumento genero una matriz. Esta tabla representa el resultado general del Test. El numero correspondiente a cada afirmación se coloco en las filas, los participantes se

colocaron en las columnas y en las celdas se observan la respuesta dada por cada uno de ellos en relación con la afirmación específica.

○ **Procedimiento de Confiabilidad:** Para evaluar la confiabilidad de los instrumentos, se utilizo el método de Test / Re-test, también llamado medida de estabilidad: "En este procedimiento un mismo instrumento de medición (o ítems o indicadores) es aplicado dos o mas veces a un mismo grupo de personas, después de un periodo de tiempo". Para sea confiable la correlación entre los resultados deber ser altamente positiva, de igual forma, es importante considerar el periodo de tiempo entre las mediciones pues una aplicación muy cercana o muy lejana influyen en los resultados. Este método arroja un coeficiente de confiabilidad que es la correlación entre las puntuaciones obtenidas por los mismos sujetos en dos aplicaciones distintas. La varianza del error corresponde a fluctuaciones debidas al azar de una aplicación a otra. Cuanto mas alta es la confiabilidad, menos susceptibles son las puntuaciones a los cambios causales que se producen.

○ La validez es esencialmente un juicio, solos o con otros, se enjuicia la representatividad de los reactivos. Por tal motivo, para cumplir con este precepto los pasos expuestos a continuación han sido realizados con el apoyo y colaboración del administrador, que son las personas contacto dentro de esta organización para la realización del instrumento.

○ Reunión con las personas contacto en la junta directiva, para llegar a una definición de lo que esta organización entiende por Clima Organizacional y competencia.

○ Luego, a partir de la definición del Clima Organizacional, el Consultor de DO elaboro un grupo de definiciones constituidas que estuvieron expuestas al juicio de las personas contacto dentro de la organización, igualmente se realizo con competencia.

○ Las definiciones constitutivas se establecieron, en acuerdo con el grupo contacto, como los factores a ser medidos en el instrumento, igualmente se realizo con competencia.

○ A cada uno de estos factores se le asignaron una serie de componentes que, según el criterio de las personas contacto, son el reflejo de lo que esta empresa definió como clima de la organización, igualmente se realizo con competencia.

○ Posteriormente, el Consultor de DO procedió a elaborar los indicadores del instrumento que sirvieron para medir el clima organizacional en la fábrica. Estos Indicadores fueron discutidos, a través de un Instrumento de Juez, con el Ingeniero residente, administrador, jefe de operaciones, asesor de seguridad industrial y presidente de la empresa para asegurar así la representativa de los reactivos, igualmente se realizo con competencia.

○ Con los indicadores finalmente establecidos y redactados en forma de afirmación se construyo dos instrumentos de medición del clima organizacional para la compañía.

○ Un instrumento esta compuesto por 48 afirmaciones para ser respondidas con una escala que va desde 1. totalmente en desacuerdo a 4. totalmente de acuerdo, pasando por 2. en desacuerdo y 3. de acuerdo. De igual forma, se redactaron las instrucciones necesarias para explicarle a los obreros la forma como debía ser contestado el instrumento y el objetivo del mismo.

○ El otro instrumento está compuesto de 35 afirmaciones para ser respondidas con una escala que va desde nunca, ocasionalmente, muy a menudo y siempre. De igual forma se redactaron las instrucciones necesarias para explicarle a los empleados la forma como debía ser contestado el instrumento y el objetivo del mismo.

○ Se aplico el instrumento test. Cada empleado de la muestra contesto el instrumento de manera individual y anónima en su puesto de trabajo.

○ Con los resultados obtenidos del Test se determino la confiabilidad del instrumento a través del método estadístico recomendado para este fin.

○ Se analizaron los resultados y se determinaron las fuentes de variación según los coeficientes de correlación.

○ Finalmente se hicieron conclusiones y recomendaciones para la aplicación del instrumento final al personal seleccionado.

Aplicación de los instrumentos a la población seleccionada.

La distribución de los instrumentos se llevo a cabo personalmente, se dio un plazo de un día para completar el Cuestionario y su devolución se realizo personalmente a la administración.

Tabulación y análisis de los datos obtenidos.

Una vez finalizado el tiempo de la aplicación de los instrumentos, se procedió a la recolección de los mismos, para posteriormente tabular y analizar los datos obtenidos.

El tipo de ítem ó reactivo utilizado en los instrumentos se midió a través de una escala de cuatro posibles posturas ante las situaciones planteadas. Estas posturas fueron:

La forma de tabulación de los instrumentos consistió en colocar los valores de respuestas de cada individuo en una hoja de calculo, donde el número correspondiente a cada afirmación se encuentra en las columnas, los participantes están colocados en las filas y en cada celda se observa la respuesta dada por cada uno de ellos en relación con la afirmación específica, incluyendo el departamento en el que trabaja.

En cuanto al análisis, se agruparon los resultados de diferentes maneras (por factores, divisiones, número de pregunta, general) y se calcularon los promedio asociados a cada una de estas. Por ejemplo para el caso de los obreros: para calcular el valor del factor Liderazgo se sumaron los valores de respuestas asociados a los ítems 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 y 39 del instrumento, se dividieron entre el numero de cuestionarios recibidos (20) y luego se

dividieron entre ocho (numero de afirmaciones asociados a este factor). El mismo procedimiento se utilizo para el resto de los factores. El resultado general por afirmación se obtuvo sumando los valores de respuestas para dicha afirmación y afirmación y dividiéndolo entre el numero de participantes (20). Además del estadístico de la media aritmética se utilizaron la frecuencia, porcentaje, moda, máximo y mínimo para el análisis de los resultados por factor.

Presentación de los resultados al cliente.

El resultado de este análisis fue un Informe de Diagnostico del Clima Organizacional de IHDM y las competencias del personal de supervisores, acompañados de una serie de recomendaciones para mejorar el clima actual de la empresa.

Fases de Retroalimentación.

Esta es la fase límite dentro del proceso de cambio planificado, donde finaliza la Intervención Diagnostica.

Como ultimo paso se realizo un informe que fue presentado a la Presidencia, para mostrar los resultados del diagnostico y presentar una serie de recomendaciones para mejorar el clima actual de la organización y las condiciones de supervisión del personal de directivos.

CAPITULO 4

ANALISIS DE RESULTADOS

Los resultados del proceso de diagnostico de Clima Organizacional de IHDM, aplicado al personal de obreros y el de competencia aplicados a supervisores y directivos, se presentaran en cuatro secciones, a saber:

- Resultados del proceso de aplicación del instrumento
- Análisis del Clima Organizacional, para los obreros y competencia para supervisores de IHDM
- Análisis de los resultados obtenidos por Departamento
- Análisis de los resultados obtenidos por Factor.

Resultados del Proceso de Aplicación de los Instrumentos.

La Tabla N° 2 muestra los resultados de la aplicación de los instrumentos en toda la fábrica y por áreas. En ella se puede apreciar que todas las personas encuestadas respondieron el instrumento, siendo el área con mayor receptividad el de obreros ya que además es el que posee mayor número de personas Gráfico N°1).

DEPARTAMENTO	Nº. TOTAL EMPLEADOS	Nº DE ENCUESTAS RESPONDIDAS	Nº DE ENCUESTAS SIN RESPONDER	%
DIRECTIVOS	05	05	0	100 %
SUPERVISORES	05	05	0	100 %
OBREROS	20	20	0	100 %
TOTAL	30	30	0	100 %

Tabla N° 2 Resultados del Proceso de aplicación de los Instrumentos

Estos resultados nos permiten obtener un promedio general del 100 % de encuestas respondidas (Gráfico N°3), con lo que podemos concluir que los datos obtenidos son suficientes para realizar el análisis de Clima Organizacional propuesto.

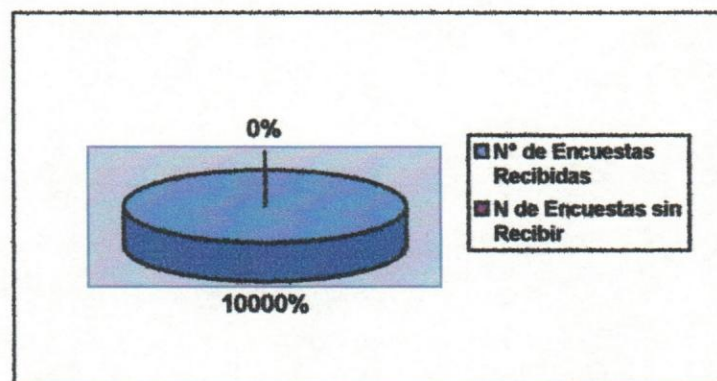


Gráfico N° 3: Total de Encuestas (expresado en %)

Análisis del Clima Organizacional del IHDM.

DPTO	Ambiente de Trabajo	Comunicación	Estructura de la Organización	Liderazgo	Motivaciones y Satisfacción	Total Área.
OBROS	2,13	2,58	2,28	2,41	1,81	2,24

Tabla No. 3 Resultados del Instrumento por áreas y por Factor

Se puede apreciar que en la mayoría de las dimensiones evaluadas en el clima organizacional los valores fueron bajos algunos por debajo del promedio, lo cual muestra una tendencia general a que el personal de obreros a no estar "de acuerdo" con el Clima Organizacional.

Considerando que las afirmaciones con mayor valor de resultado son las fortalezas de la fábrica y las que tengan menor valor son sus debilidades que se puede afirmar, de acuerdo al gráfico N° 3, que algunas de las fortalezas y debilidades de la compañía son:

Fortalezas:

- Comunicación fluida entre los compañeros de trabajo
- Se dispone de un espacio físico acondicionado para las horas de almuerzo
- Amplias instalaciones para el desarrollo

Debilidades:

- Se evaden los conflictos
- Los supervisores no utilizan elogios para motivar a los empleados
- No se posee instalaciones acondicionadas para algunas actividades
- Es difícil obtener los recursos necesarios para la ejecución de una tarea.

Análisis de los Resultados Obtenidos por áreas estudiadas.

Para facilitar el proceso de evaluación de los factores, a continuación se presenta la Tabla N°4 que identifica los indicadores utilizados en el primer instrumento para cada uno de los factores.

FACTORES	ITEMS
Comunicación	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 40, 43, 46, 47, 48
Estructura de la Organización	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32
Ambiente de Trabajo	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 37, 41, 44
Motivación y Satisfacción	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 38, 42, 45
Liderazgo	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 39

Tabla N°. 4: Agrupación de las preguntas según factores definidos.

Para el segundo instrumento para cada uno de los factores se presenta la Tabla N°5 que identifica los indicadores utilizados.

FACTORES	ITEMS
Compromiso con la organización	1, 9, 17, 25,32
Orientación al cliente	2, 10,18,26,33
Trabajo en equipo y cooperación	3,11,19,27,34
Autocontrol	4,12,20,28
Cocientización sobre Seguridad	5,13,21
Dirección de Personas	6,14,22,29
Liderazgo	7,15,30,23
Solución de Conflictos	8,16,24,31,35

Tabla N°. 5 Agrupación de las preguntas según factores definidos.

Para el primer instrumento donde se evaluó a los obreros, se efectúa el siguiente análisis:

Si agrupamos los resultados del instrumento por factor y por áreas, se obtienen los valores promedios mostrados en la Tabla N° 6:

DPTO	Ambiente de Trabajo	Comunicación	Estructura de la Organización	Liderazgo	Motivaciones y satisfacción	Total Area.
OBREROS	2,13	2,58	2,28	2,41	1,81	2,24

Tabla N° 6 Resultados del Instrumento por áreas y por Factor.

Como se muestra en el Gráfico N° 5, la curva de Clima Organizacional asociada al personal de obrero encuestado sus promedios de resultados se encuentran ubicados cerca del valor de repuestas 2,24, lo cual permite decir que existe una baja tendencia de la percepción de sus empleados a estar de acuerdo con el Clima Organizacional reinante, es decir la tendencia esta un poco por encima de la mitad lo que indica que muchos no están de acuerdo con el clima organizacional existente en la empresa IHDM.

El personal de obreros, por su parte, presenta como factor crítico dentro de esta evaluación la **Motivación y Satisfacción (1,81)** y con factor más relevante es **Comunicación (2,58)**, siendo éstos los que poseen el valor más bajo y más alto, en promedio, de las cinco áreas.

Por último, en los resultados se puede observar que los valores de respuesta son bajos en la mayoría de los factores estudiados (incluso algunos por debajo del promedio general), siendo el menor valor **Motivación y Satisfacción (1,81)**. Este hecho representa un aspecto importante a ser tomado en cuenta, ya que los obreros representan el mayor volumen de empleados de la organización y además están en el área de producción.

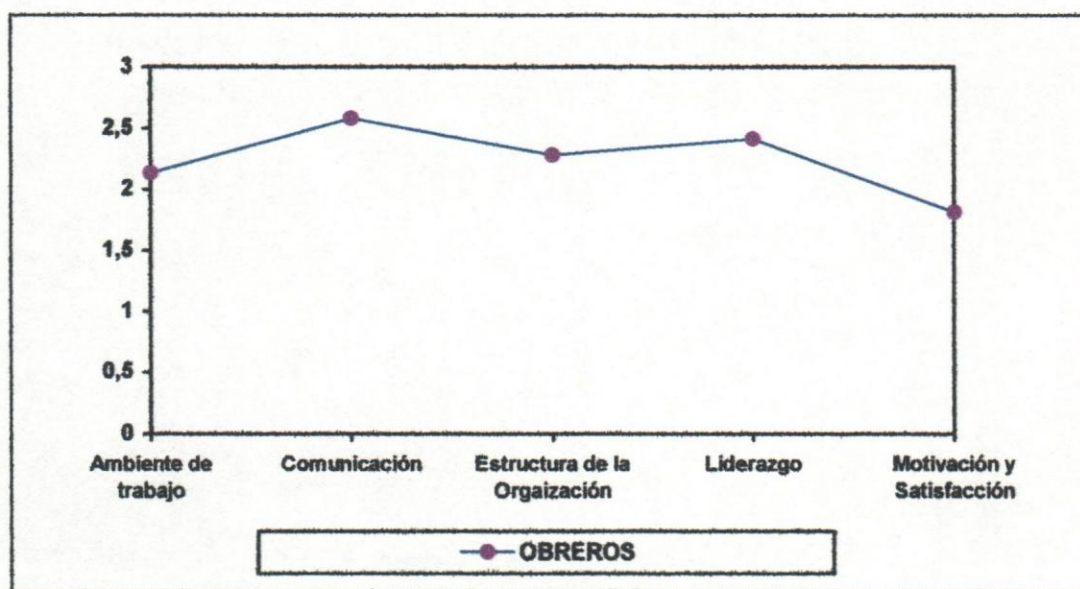


Grafico N° 5 Comparación del Clima Organizacional.

Luego de estudiar en detalle las Curvas de Clima Organizacional de la grafico No. 5 obtenida del clima organizacional percibido por el personal de obreros se pueden expresar los siguientes comentarios:

Obreros.

En líneas generales el personal de obreros muestra una tendencia a no estar "de todo de acuerdo" con el Clima Organizacional, ya que en la mayoría de sus valores de respuesta están ubicados en el intervalo [1,81, 2,58], es decir se puede observar que los valores obtenidos en las cinco dimensiones están muy bajo lo que muestra un notable descontento con el clima organizacional reinante en la empresa IHDM . Sin embargo, existen dos aspectos que no cumplen con esta condición, uno de los cuales se encuentra por debajo del limite inferior del intervalo y se refiere a la satisfacción y motivación (1,81) y el otro casi por debajo del promedio y se habla sobre el ambiente de trabajo que deben reunir los obreros para sentirse a gusto y poder rendir mejor (2,13).

Además, se puede mencionar que algunas de las debilidades y fortalezas encontradas en el área de producción que es donde se encuentran los obreros:

Fortalezas:

- Comunicación fluida entre los compañeros de trabajo
- Fácil acceso de comunicación de los supervisores.
- Los supervisores acceden a sus subalternos a través del liderazgo
- Se dispone de un espacio físico acondicionado para ingerir alimentos en el horario de almuerzo

Debilidades:

- Se evaden los conflictos
- Se considera la competencia un obstáculo para el trabajo en equipo.
- No existe cooperación entre distintos equipos de trabajo para la solución de problemas.
- No todos conocen la estructura de la organización
- Las metas, objetivos y prioridades no están claramente definidas
- Acondicionamiento inadecuado de las instalaciones

- Los obreros perciben que su ambiente de trabajo esta mal
- La motivación y satisfacción esta muy por debajo
- No hay inversión de capital en la formación de los empleados
- Los supervisores no estimulan a cumplir con el logro de los objetivos.
- Los supervisores no utilizan elogios para motivar a los obreros
- Los supervisores no cuentan con los conocimientos y experiencia necesarios para ejercer sus funciones
- No se realizan actividades extraordinarias que fomenten la integración y/o las relaciones inter – personales.

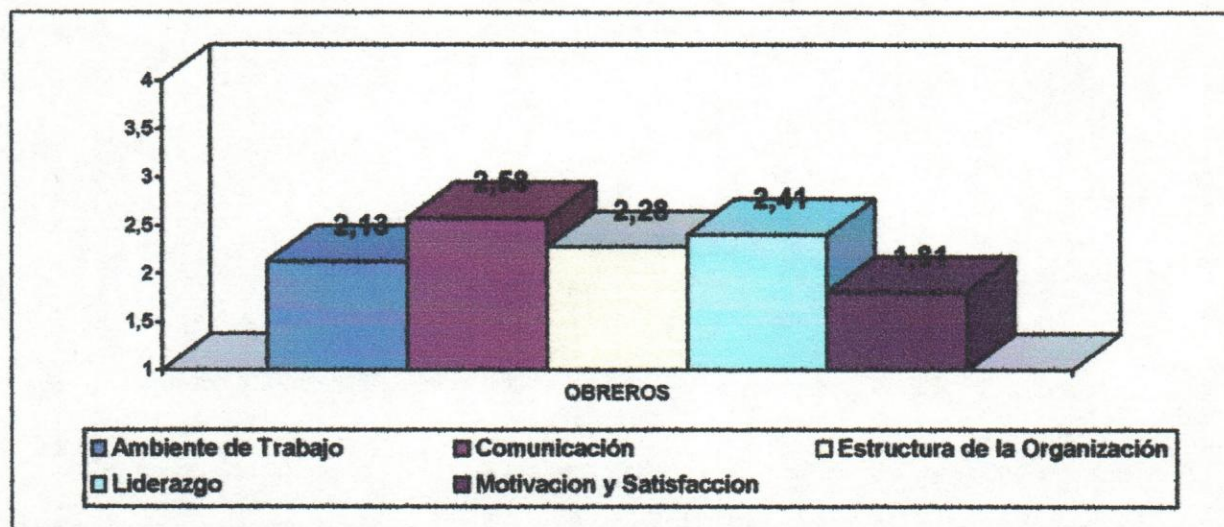


Gráfico N° 6: Clima Organizacional del personal de obreros (AREA DE PRODUCCION)

En Cuanto a los Factores evaluados, se puede considerar la Comunicación y el Liderazgo como puntos fuertes dentro de esta área, aunque su resultado no es satisfactorio. Por otro lado, la Estructura de la Organización, Motivación, Satisfacción y Ambiente de Trabajo son puntos que deben ser reforzados (Gráfico N° 6).

En conclusión los resultados obtenidos no son del nada satisfactorios ya que los valores arrojados están muy bajos lo que denota una desmejora notable en todas las áreas lo que indica que tienen que ser reforzadas todas las áreas aquí estudiadas

Para el primer instrumento donde se evaluó a los obreros, se efectúa el siguiente análisis

Análisis de los Resultados Obtenidos por Factor

Ambiente de Trabajo

Se refiere a la percepción del grado y colaboración entre los empleados de la organización para la ejecución de tareas, logros de objetivos y de las condiciones físicas y sociales dentro de las cuales se desenvuelve el empleado en la organización.

Frecuencias												
	3	8	13	18	23	28	33	37	41	44	Total	%
1	05	06	06	05	16	19	01	04	06	04	72	36
2	05	08	06	05	03	01	03	09	06	03	49	24,5
3	08	02	05	08	01	00	11	05	07	08	55	27,5
4	02	04	03	02	00	00	05	02	01	05	24	12
Total	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	200	100
Otros Estadísticos												
Meda	3	2	1,2	3	1	1	3	2	3	3	1	
Media	2,05	2,00	1,8	2,05	1,25	1,05	2,25	2,75	2,15	2,7	2,15	

Tabla No. 7 Resultados por Factor (Ambiente de Trabajo)

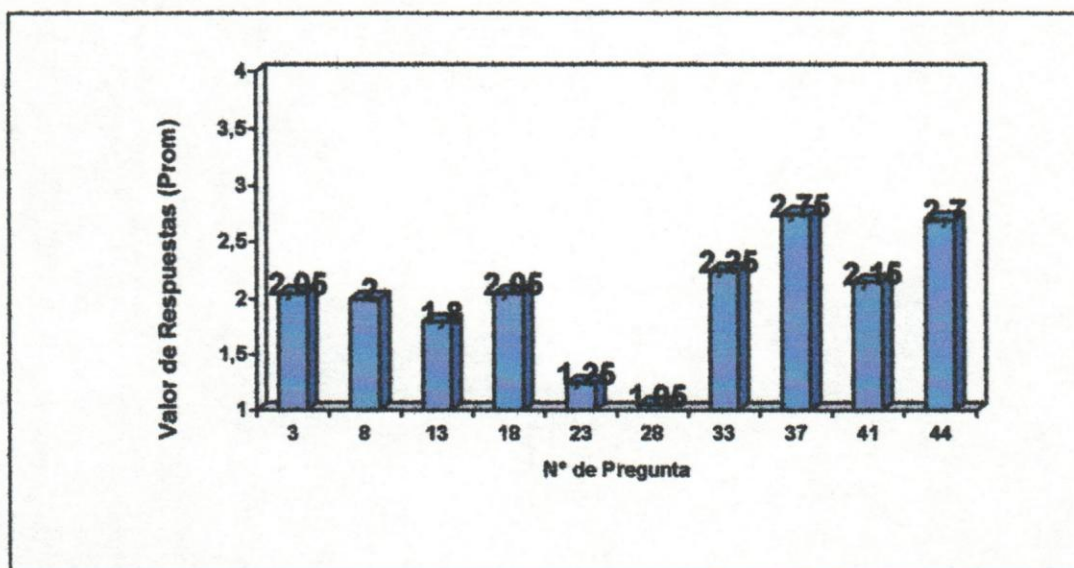


Grafico No. 7 Resultados por factor (Ambiente de Trabajo)

Se observa en la tabla N° 7 que del 100% de los valores obtenidos en los indicadores el 39,5 % de los obreros (27,5% con respuesta 3, mas el 12% con respuesta 4), presentan una percepción positiva en relación con el factor Ambiente de Trabajo, mientras que el 50,5% no se encuentra conforme con este.

Motivación y Satisfacción

Percepción de los empleados con respecto al reconocimiento del trabajo realizado, así como las oportunidades de capacitación y ascenso dentro de la Organización.

Se observa en la tabla N° 08 que el 100% de los valores obtenidos en los indicadores el 22% de los empleados (17,5% con la respuesta 3, mas el 4,5% con la respuesta 4) presentan una percepción positiva con relación al factor Comunicación, mientras que el 78% no se encuentran conforme con este.

Frecuencias												
	4	9	14	19	24	29	34	38	42	43	Total	%
1	8	15	7	7	15	9	12	8	7	6	94	47
2	5	4	9	12	4	6	4	4	5	9	62	31

3	6	1	4	1	1	5	2	7	6	2	35	17,5
4	1	0	0	0	0	0	2	1	2	3	9	4,5
Total	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	200	100
Otros Estadísticos												
Moda	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	
Media	1,85	1,3	1,85	1,7	1,3	1,8	1,7	2,05	2,15	2,1	1,81	

Tabla No. 8 Resultados por factor Motivación y Satisfacción

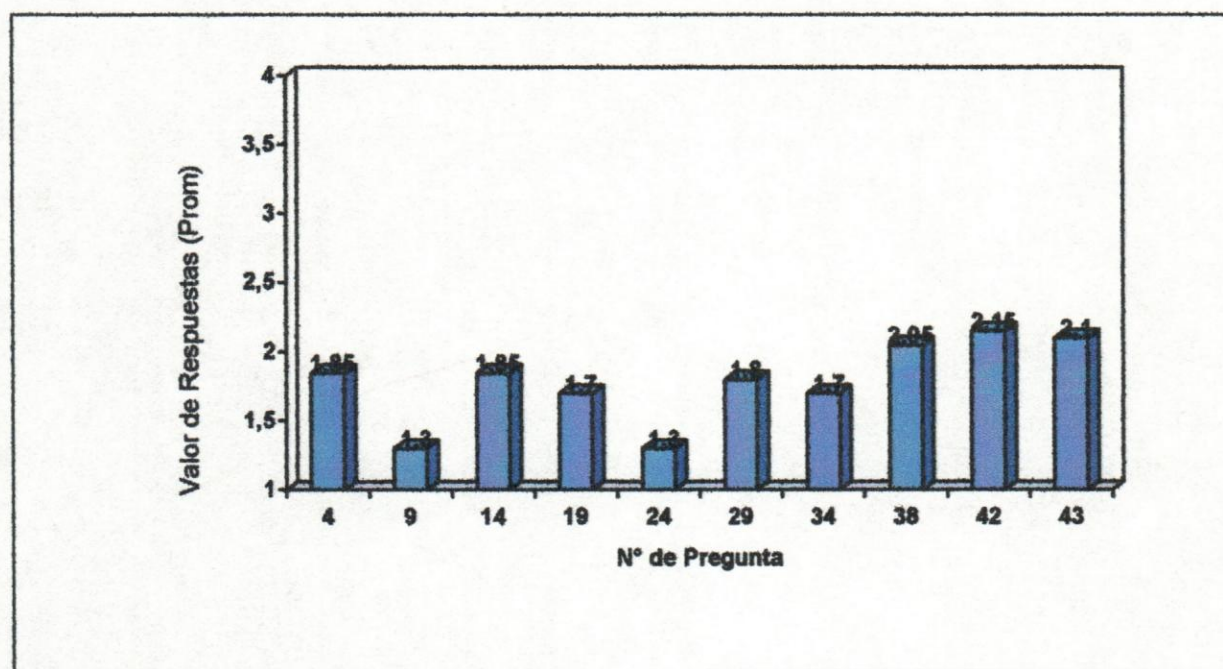


Grafico No. 8 Resultados por factor Motivación y Satisfacción

Igualmente se observa en la grafica que las preguntas 9 que se refiere a que si el personal recibe placas de reconocimiento, premios, basadas en el logro de los objetivos el valor obtenido es de 1,2 lo que indica que la gran mayoría están en total desacuerdo, de la misma forma la pregunta 24 que se refiere a que si la empresa invierte capital en la formación de los obreros también obtuvo el mismo resultado, el resto de las preguntas oscilaron entre 1,8 y 2,15 lo que indica que esta dimensión esta en decadencia o por lo menos así lo perciben el personal de obreros de la Fabrica.

Comunicación

Percepción con respecto a los canales, forma de transmisión de los mensajes de un empleado a otro claridad en las metas del ente organizacional y la manera como se maneja la diferencias de criterios entre los empleados de la organización.

Se observa en la Tabla N° 9 que el 100% de los valores obtenidos en los indicadores el 53% de los empleados (33,16% con respuesta 3, mas el 19% con respuesta 4) presentan una percepción positiva con relación al Factor Comunicación, mientras que el 47% no se encuentran conforme con este.

Frecuencias												
	1	6	11	16	21	26	31	36	40	43	Total	%
1	4	2	7	4	8	1	5	8	1	5	45	22,6
2	6	3	6	3	7	3	6	4	6	6	50	25,12
3	5	8	6	7	3	5	8	7	0	7	66	33,16
4	4	7	1	6	2	11	1	1	3	2	38	19
Total	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	200	100
Otros Estadísticos												
Moda	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
Media	2,05	2,00	1,8	2,05	3,25	2,75	3,09	2,83	3,14	2,88	2,90	

Tabla No. 9 Resultados por factor Comunicación

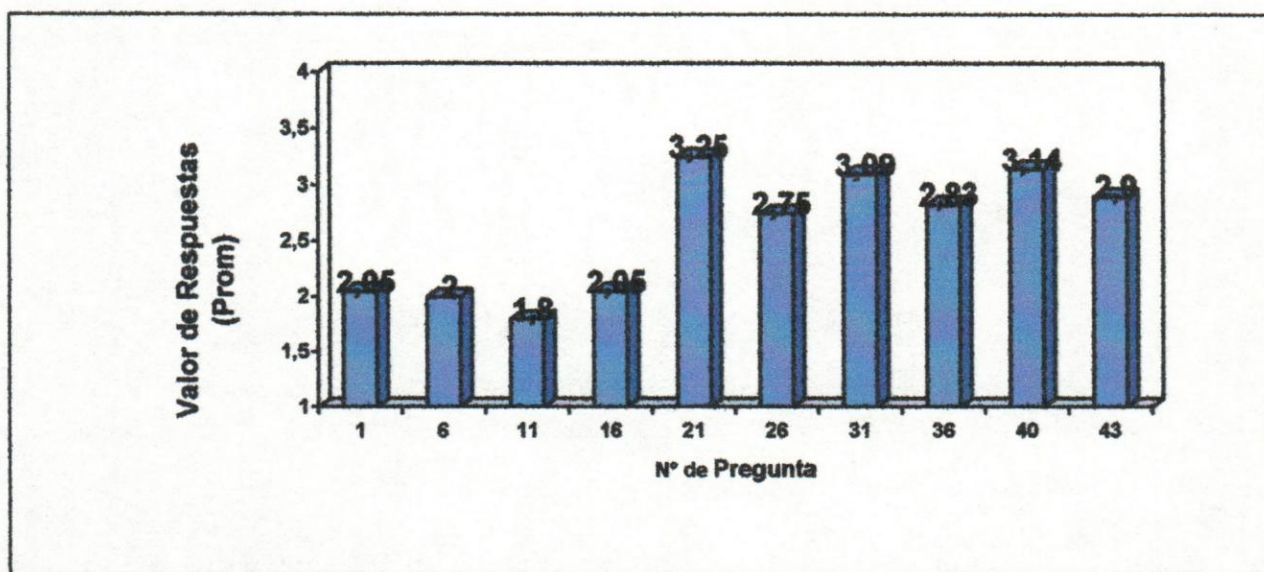


Grafico No. 9 Resultados por factor Comunicación

En el grafico No. 9 se observa que la pregunta No. 11 relacionada con que si en la empresa existen carteleras, periódicos, etc, se obtuvo la mas baja puntuación, de igual manera la pregunta No. 01, 06 y 16 obtuvieron el rechazo de los encuestados, no obstante el resto obtuvieron valores aceptables que indican que el factor comunicación obtuvo el mayor promedio del clima evaluado.

Liderazgo

Percepción de los empleados con respecto a sus supervisores con relación al estilo que utiliza con sus empleados para el logro de los resultados del grupo e individual.

Se observa en la tabla N° 10 que el 100% de los valores obtenidos en los indicadores el 50% de los empleados (27% con la respuesta 1, mas el 23% con la respuesta 2) presentan una percepción negativa con relación al factor Comunicación, mientras que el 50% restante se encuentran conforme con este

Frecuencias										
	5	10	15	20	25	30	35	39	Total	%
1	7	8	6	3	7	4	3	5	43	27
2	4	6	4	2	7	7	4	2	36	23
3	5	4	10	10	3	5	13	6	56	34
4	4	2	0	5	3	4	0	7	25	16
Total	20	20	20	20	20	20	20	20	160	100
Otras Estadísticas										
Moda	1	1	3	3	1,2	2	3	4	3	
Media	2,3	2	2,2	2,95	2,1	2,45	2,5	2,75	2,39	

Tabla No. 10 Resultados por Factor Liderazgo

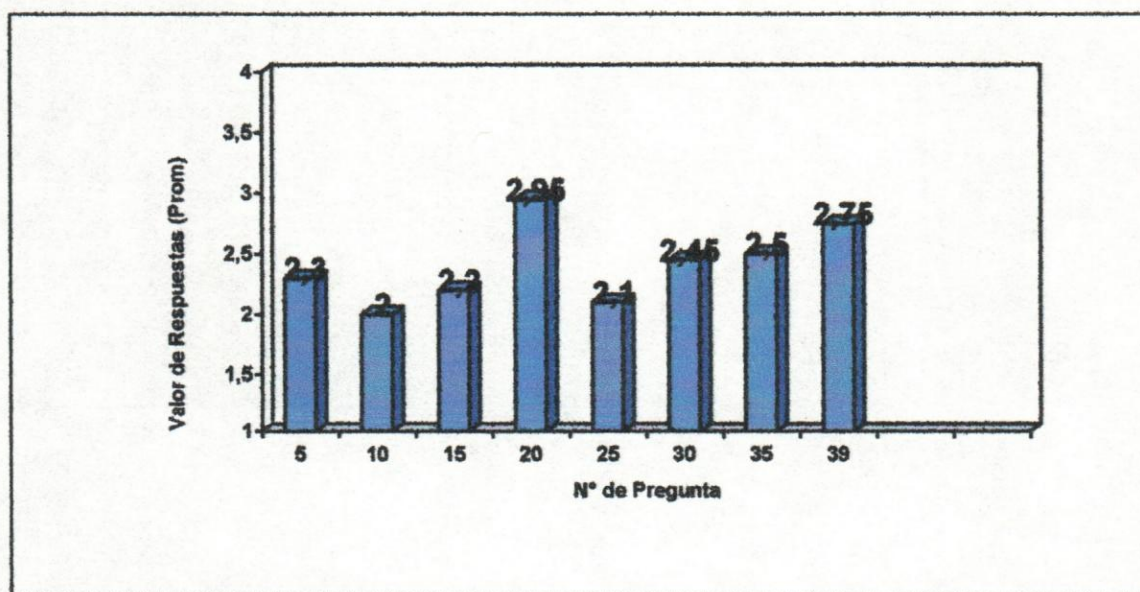


Grafico No. 10 Resultados por factor Liderazgo

En el grafico No. 10 se observa la pregunta No. 10, referente a que si los supervisores estimulan a los obreros a cumplir con el logro de los objetivos, obtuvo la menor puntuación lo que indica que los evaluados no están de acuerdo con ese aspecto, es decir que perciben

que no se cumple, el resto de las preguntas obtuvieron resultados por encima de 2 lo que hace este factor como el segundo mejor percibido por los encuestados, mas no obtuvo una puntuación aceptable.

Estructura de la Organización

Percepción de las obligaciones, reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

Se observa en la tabla N° 11 que el 100% de los valores obtenidos en los indicadores el 44% de los empleados (32% con la respuesta 3, mas el 12% con la respuesta 4) presentan una percepción positiva con relación al factor Comunicación, mientras que el 56% no se encuentran conforme con este.

Frecuencias									
	2	7	12	17	22	27	32	Total	%
1	1	8	9	6	5	3	9	41	29
2	6	2	1	6	5	8	10	38	27
3	10	7	7	6	9	6	0	45	32
4	3	3	3	2	1	3	1	16	12
Total	20	20	20	20	20	20	20	140	100
Otras Estadísticas									
Moda	3	1	1	1,2,3	3	2	2	3	
Media	2,75	2,45	2,15	2,25	2,3	2,43	1,65	2,25	

Tabla No. 11 Resultados por Factor Estructura de la Organización

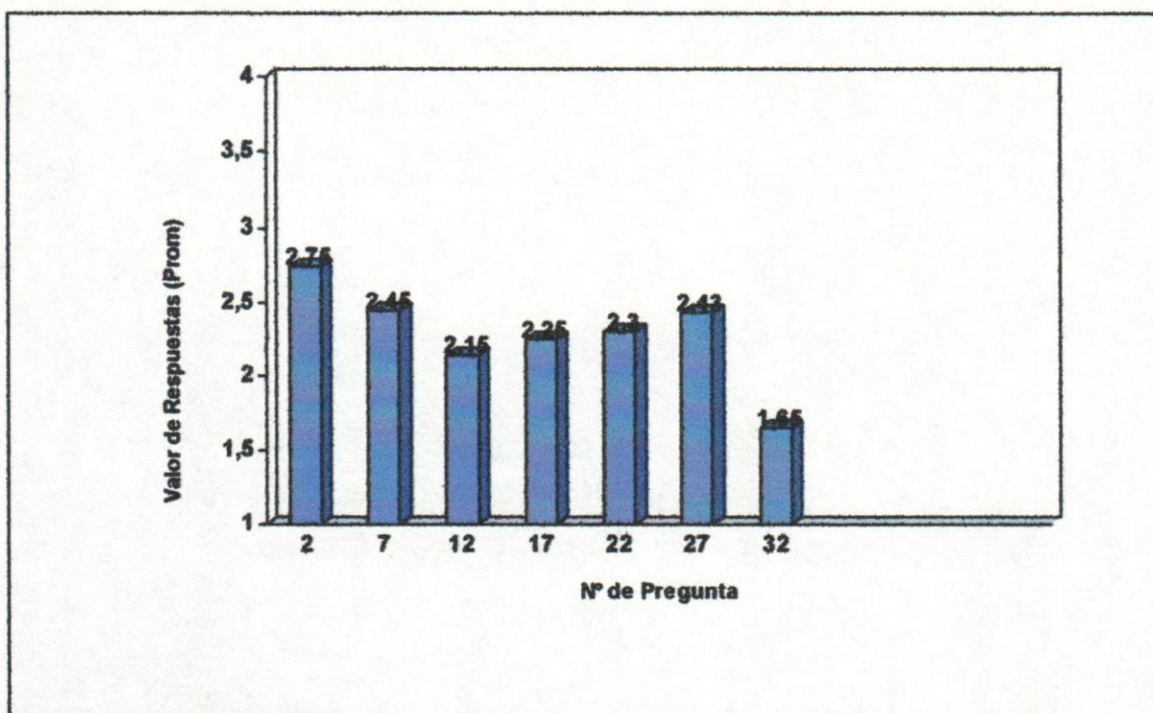


Grafico No. 11 Resultados por factor Liderazgo

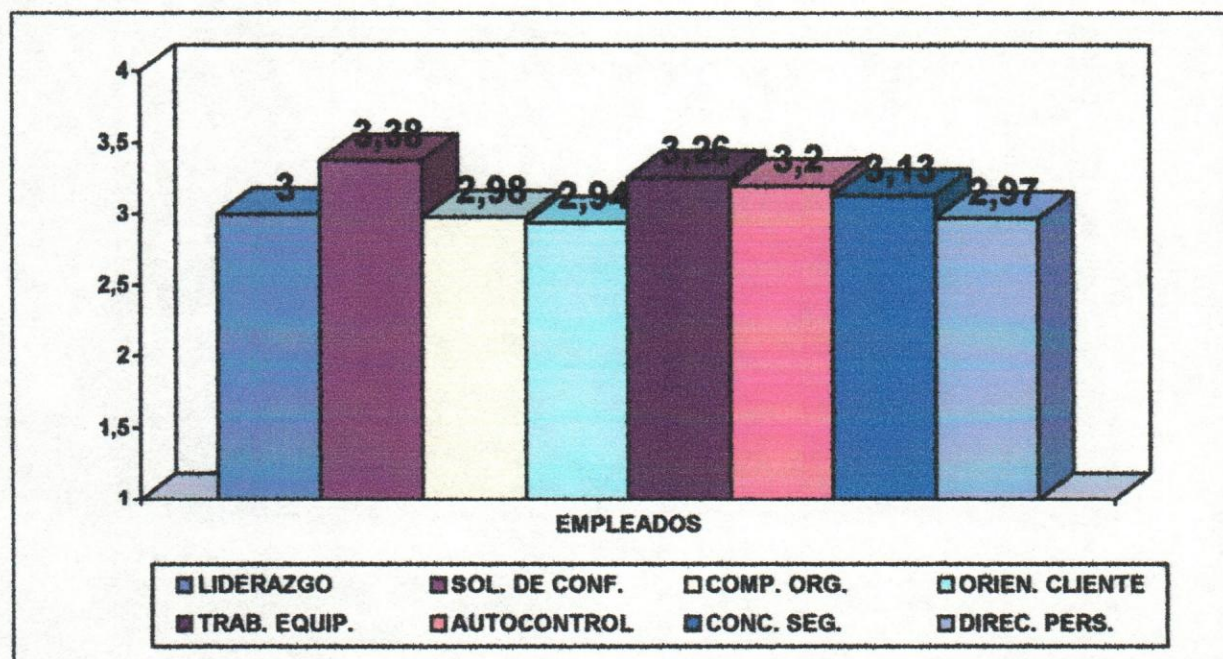
En la grafica No. 11 se observa que las preguntas hechas obtuvieron un valor promedio muy poco por encima de la media lo que indica que el personal de encuestados no perciben muy bien el factor liderazgo en el personal de supervisores inmediatos.

Para el segundo instrumento donde se evaluó a los supervisores y directivos, se efectúa el siguiente análisis:

Si agrupamos los resultados del instrumento por factor y por áreas, se obtienen los valores promedios mostrados en la Tabla N° 12

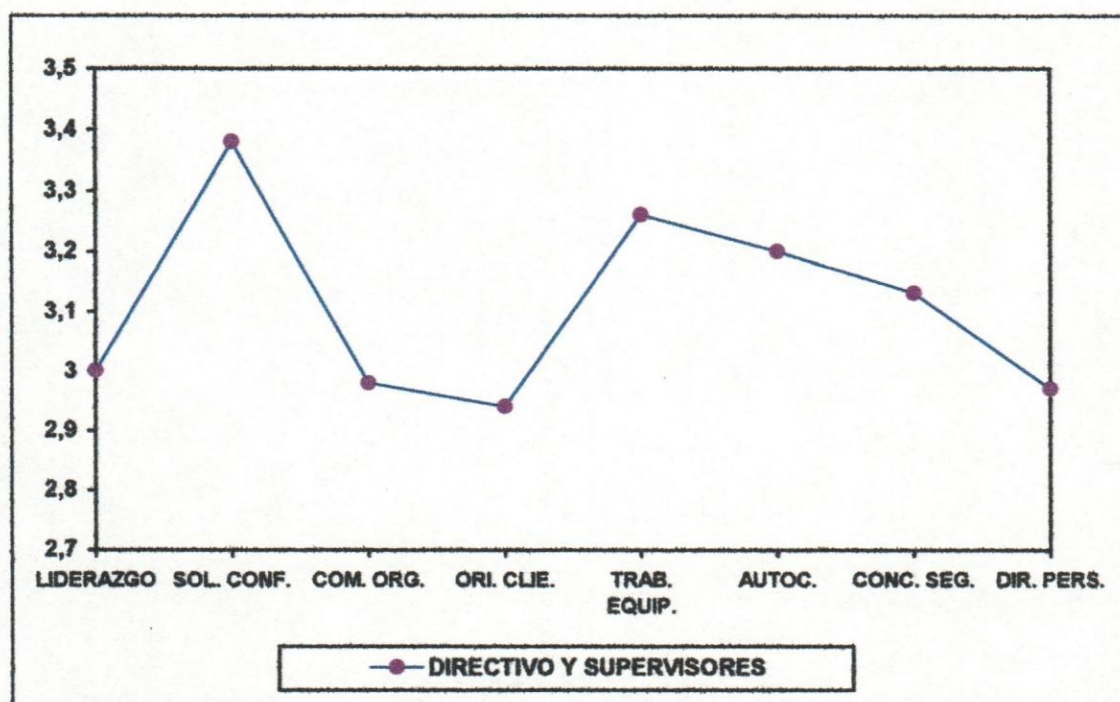
DPTO	Liderazgo	Solución De Conflictos	Compromiso con la Organización	Orientación Al Cliente	Trabajo en Equipo y Cooperación	Autocontrol	Concientización en Seguridad	Dirección de Personas
Supervisores Y Directivos	3	3,38	2,98	2,94	3,26	3,2	3,13	2,97

Tabla No. 12 Resultados por Factores



Grafica No. 12 Resultados por Factores

De los factores considerados para este estudio se determinó que los demás críticos en el instituto son: compromiso con la organización, orientación al cliente, dirección de personas y liderazgo, por presentar el menor en promedio, tal como se muestra en el Gráfico 13.



Grafica No. 13 Curva representativa de los resultados promedio por Factores.

Análisis de los Resultados Obtenidos por Factor

Solución de Conflictos

Se refiere a comprometerse a llevar a cabo una acción específica, después de desarrollar cursos de acción alternativos basados en suposiciones lógicas e información objetiva, tomando en cuenta, al mismo tiempo, los recursos, las limitaciones, los valores y políticas de la organización

Frecuencias							
	8	16	24	31	35	Total	%
1	0	0	0	0	0	0	0

2	2	1	1	3	2	9	18
3	2	3	4	2	2	13	26
4	6	6	5	5	6	28	56
Total	10	10	10	10	10	50	100
Otros Estadísticos							
Moda	4	4	4	4	4	4	
Media	3,4	3,5	3,4	3,2	3,4	3,4	

Tabla No. 13 Resultados por Factor Solución de Conflictos

Se observa en la tabla No. 13 que del 100% de los valores obtenidos en los indicadores el 82% de los obreros (26% con respuesta 3, mas el 56% con respuesta 4), presentan una percepción positiva en relación con el factor Solución de conflictos, mientras que el 18% no se encuentra conforme con este.

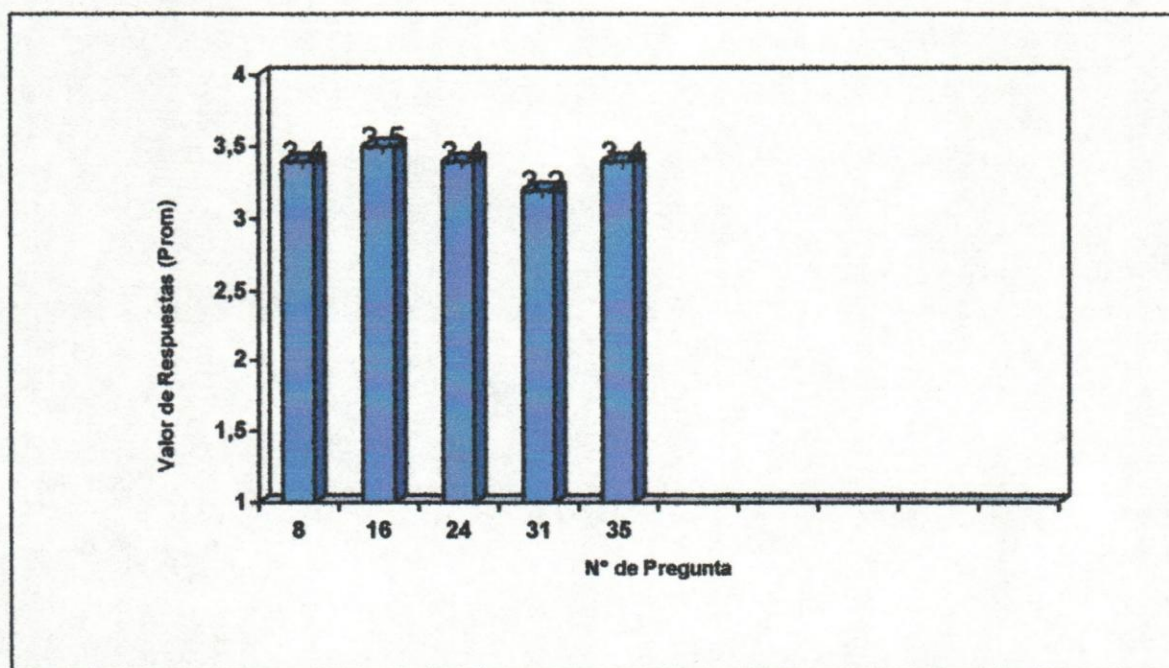


Grafico N° 14: Resultados, en promedio, del factor Solucion de Conflictos.

Liderazgo

Dirigir, integrar y motivar a un grupo de personas a actuar y trabajar en función de los objetivos organizacionales establecidos, a través de la responsabilidad compartida, la comunicación, participación y el compromiso de todos por llevar a cabo las acciones requeridas para alcanzar las metas.

Se observa en la Tabla N°14 que el 100% de los valores obtenidos en los indicadores el 77% de los empleados (50% con respuesta 3, mas el 27% con respuesta 4) presentan una percepción positiva con relación al Factor Liderazgo, mientras que el 23% no se encuentran conforme con este.

Frecuencias						
	7	15	30	23	Total	%
1	0	1	0	1	02	5
2	1	2	3	1	07	18
3	4	6	7	3	20	50
4	5	1	0	5	11	27
Total	10	10	10	10	40	100
Otras Estadísticas						
Moda	4	3	3	4	3	
Media	3,4	2,7	2,7	3,2	3	

Tabla N° 14: Estadísticos del factor Liderazgo.

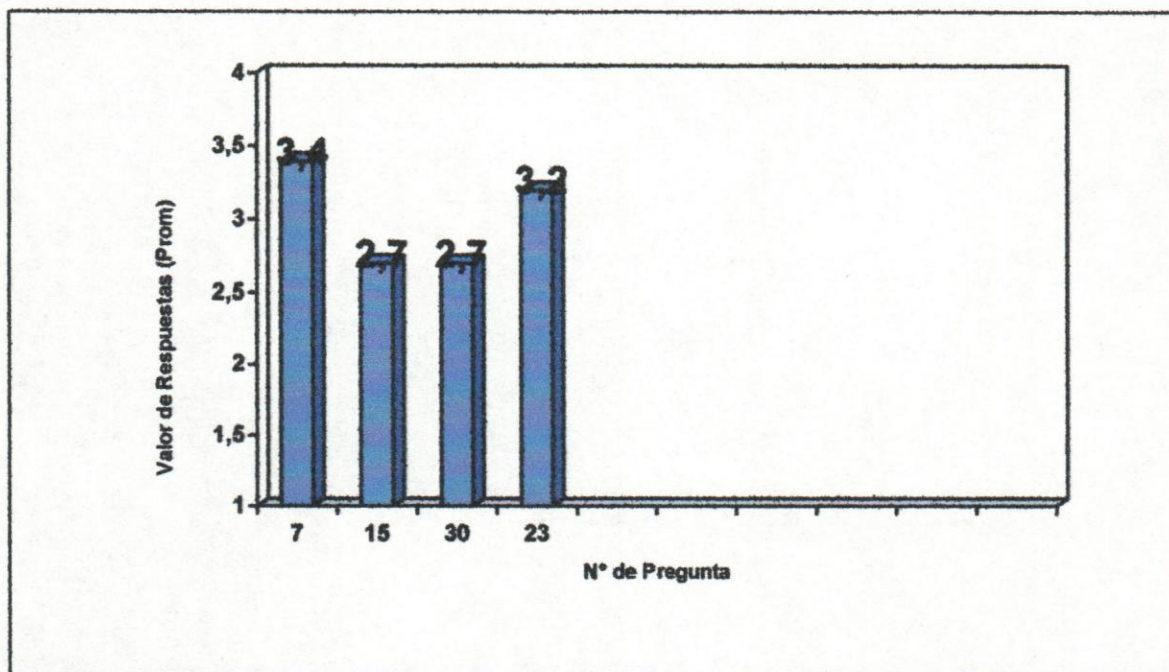


Grafico N° 15: Resultados, en promedio, del factor Liderazgo.

Trabajo en Equipo y Cooperación

Propiciar la formación de grupos de trabajo en los cuales, bajo un constante espíritu de colaboración con otros, cada individuo participe y contribuya activamente a la consecución de los objetivos de la organización, anteponiendo los intereses del equipo frente a los particulares.

Se observa en la tabla N° 15 que el 100% de los valores obtenidos en los indicadores el 84% de los empleados (44% con la respuesta 3, mas el 40% con la respuesta 4) presentan una percepción positiva con relación al factor Trabajo en Equipo y Cooperación, mientras que el 16% no se encuentran conforme con este.

Frecuencias							
	3	11	19	27	34	Total	%
1	0	0	0	0	0	0	0
2	1	3	2	2	0	8	16
3	4	5	5	5	3	22	44
4	5	2	3	3	7	20	40
Total	10	10	10	10	10	50	100
Otras Estadísticas							
Moda	4	3	3	3	4	3	
Media	3,4	2,9	3,1	3,1	3,7	3,24	

Tabla N° 15: Estadísticos del factor Trabajo en Equipo y cooperación

Sin embargo existen tres aspectos, anteponer los objetivos del grupo, solicitar ideas y opiniones de otros miembros del grupo y valorar la capacidad y experticia de otros miembros del equipo, que merecen especial atención por presentar el menor valor en promedio (Gráfico N° 16).

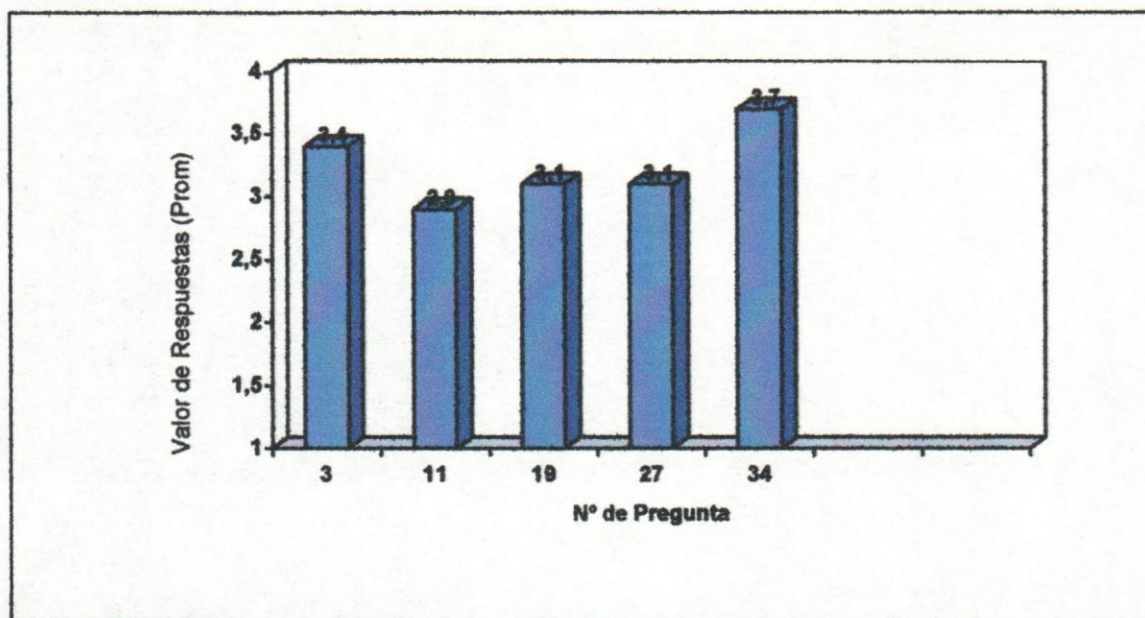


Grafico N° 16 Resultados, en promedio, del Trabajo en Equipo y cooperación.

Orientación al cliente.

Escuchar e identificar las necesidades y requerimientos de los demás, a fin de adoptar medidas, acciones y soluciones que los satisfagan y superen sus expectativas. Incluye la sensibilidad y empatía con la cual se pretende conocer los deseos actuales o potenciales de los clientes (internos y/o externos), a fin de aumentar continuamente su satisfacción.

Se observa en la tabla N° 16 que el 100% de los valores obtenidos en los indicadores el 62% de los empleados (22% con la respuesta 3, mas el 40% con la respuesta 4) presentan una percepción positiva con relación al factor Orientación al Cliente, mientras que el 38% no se encuentran conforme con este.

Frecuencias							
	2	10	18	26	33	Total	%
1	0	0	4	0	0	4	8
2	2	6	2	3	2	15	30
3	3	3	0	3	2	11	22
4	5	1	4	4	6	20	40
Total	10	10	10	10	10	50	100
Otras Estadísticas							
Moda	4	2	1,4	4	4	4	
Media	3,3	2,5	2,4	3,1	3,4	2,94	

Tabla N° 16: Estadísticos del factor Orientación al Cliente.

Sin embargo existen dos aspectos, anticipa las necesidades potenciales de sus clientes y comunica a los clientes sobre la utilidad y ventajas de los servicios y productos de la

compañía, que merecen especial atención por presentar el menor valor promedio (Gráfico N° 17).

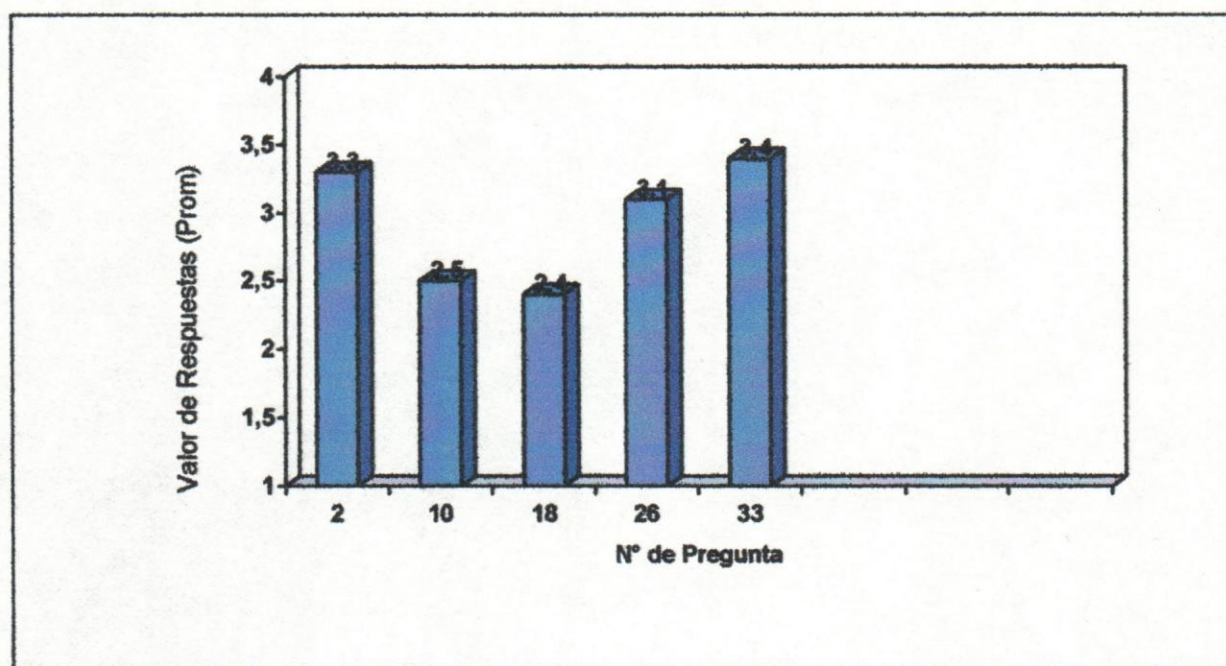


Grafico N° 17: Resultados, en promedio, del factor Orientacion al Cliente.

Compromiso con la Organización.

Actuar en función de los objetivos, normas y políticas de la organización, integrando los valores e intereses personales con las necesidades, requerimientos y prioridades de la empresa, defendiendo su imagen ante distintos escenarios y situaciones externas o internas.

Se observa en la tabla N° 17 que el 100% de los valores obtenidos en los indicadores el 70% de los empleados (40% con la respuesta 3, mas el 30% con la respuesta 4) presentan una percepción positiva con relación al factor Comunicación, mientras que el 30% no se encuentran conforme con este.

Frecuencias							
	1	9	17	25	32	Total	%
1	0	1	0	0	0	1	2
2	2	3	3	4	2	16	32
3	6	3	2	4	5	20	40
4	2	3	5	2	3	15	30
Total	10	10	10	10	10	50	100
Otras Estadísticas							
Moda	3	2,3,4	4	2,3	3	3	
Media	3	2,8	3,3	2,8	3,1	3,06	

Tabla N° 17 Estadísticos del factor Compromiso con la Organización.

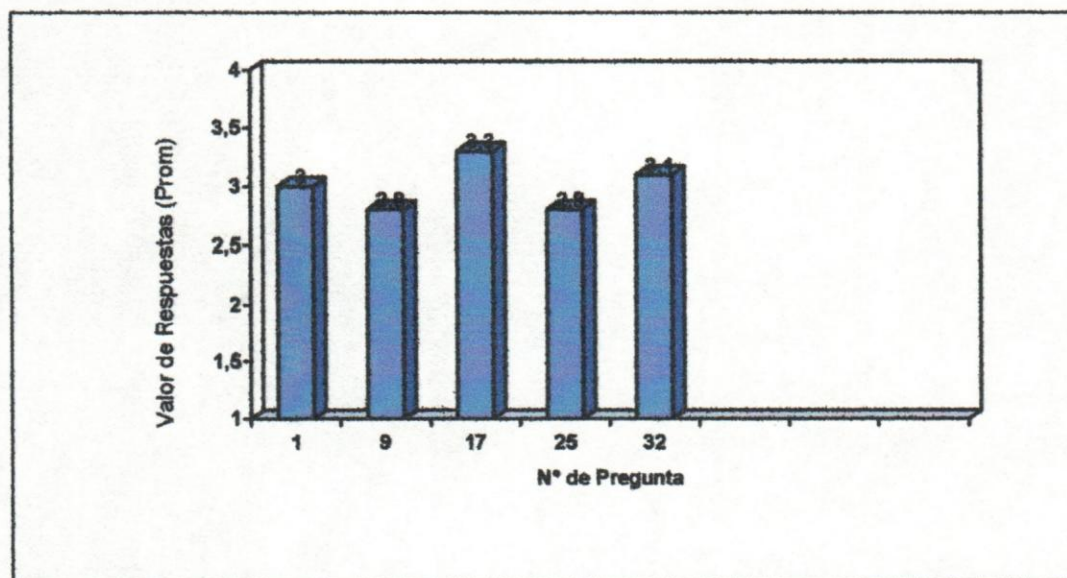


Grafico N° 18 Resultados, en promedio, del factor Compromiso con la Organización.

Sin embargo existen dos aspectos, emprende acciones específicas que permiten el logro de los objetivos establecidos y promueve acciones que beneficien a la organización, aun siendo controversiales, que merecen especial atención por presentar el menor valor promedio (Gráfico N° 18).

Autocontrol

Mantener el control, la ecuanimidad y la calma ante situaciones hostiles, de alto riesgo o constante tensión, provenientes de la propia dinámica de la empresa o del contexto en el cual ésta y sus miembros se desenvuelven.

Se observa en la tabla N° 18 que el 100% de los valores obtenidos en los indicadores el 77% de los empleados (27% con la respuesta 3, mas el 50% con la respuesta 4) presentan una percepción positiva con relación al factor Autocontrol, mientras que el 23% no se encuentran conforme con este.

Frecuencias						
	4	12	20	28	Total	%
1	1	1	1	0	3	8
2	3	0	1	2	6	15
3	3	2	2	4	11	27
4	3	7	6	4	20	50
Total	10	10	10	10	40	100
Otras Estadísticas						
Moda	2,3,4	4	4	4	4	
Media	2,8	3,33	3,3	3,2	3,2	

Tabla N° 18 Estadísticos del factor Autocontrol.

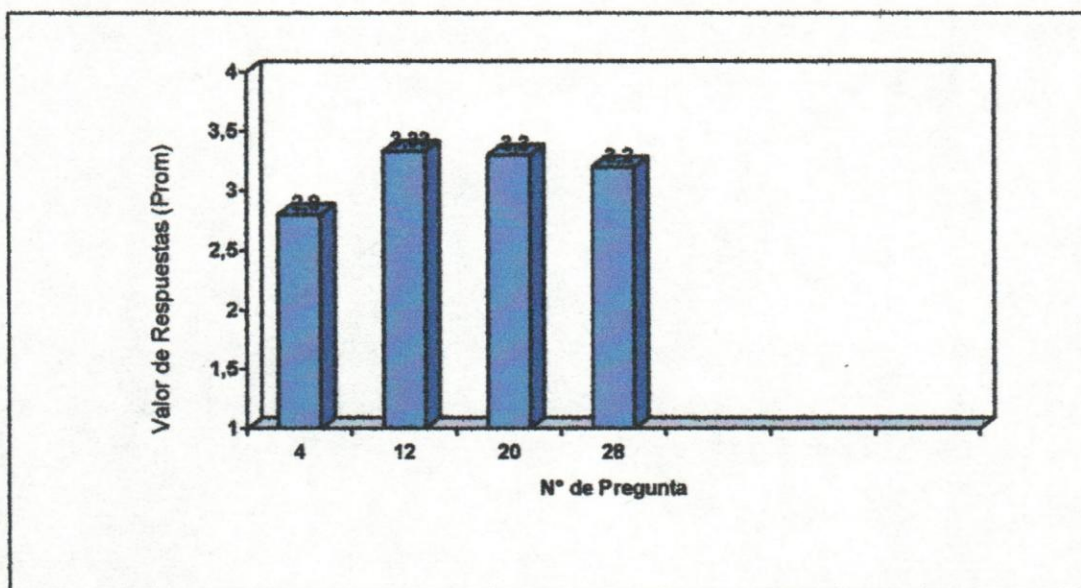


Grafico N° 19 Resultados, en promedio, del factor Autocontrol.

Sin embargo existen un aspecto, mantiene la calma ante situaciones altamente demandantes, que merece especial atención por presentar el menor valor promedio (Gráfico N° 19).

Concientización en Seguridad

Tomar conciencia sobre las diferentes condiciones que puedan afectar, en el presente o futuro, la seguridad integral de los empleados.

Se observa en la tabla N° 19 que el 100% de los valores obtenidos en los indicadores el 80% de los empleados (47% con la respuesta 3, mas el 33% con la respuesta 4) presentan una percepción positiva con relación al factor Autocontrol, mientras que el 20% no se encuentran conforme con este.

Frecuencias					
	5	13	21	Total	%
1	0	0	0	0	0
2	2	2	2	6	20
3	4	4	6	14	47
4	4	4	2	10	33
Total	10	10	10	30	100
Otras Estadísticas					
Moda	3,4	3,4	3	3	
Media	3,2	3,2	3	3,53	

Tabla N° 19 Estadísticos del factor Cocientización en Seguridad

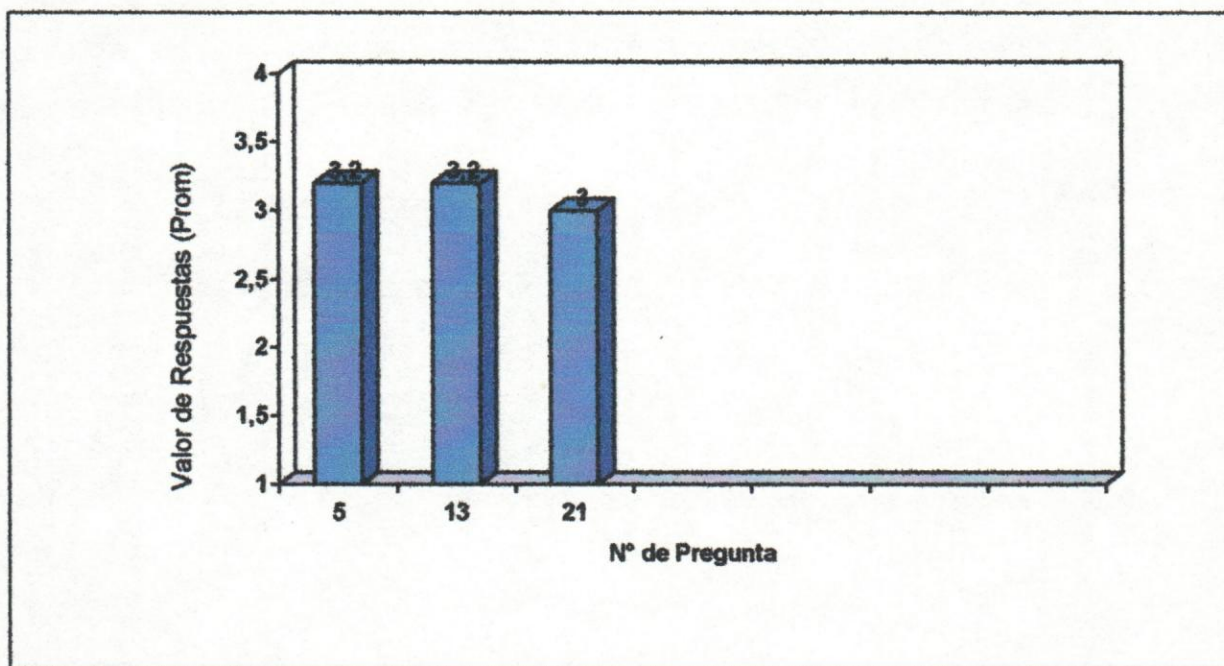


Grafico N° 20 Resultados, en promedio, del factor Cocientización en Seguridad

Dirección de Personas

Decir a los demás lo que tienen que hacer, coordinando sus esfuerzos y acciones para la consecución de los objetivos organizacionales y logrando, por parte de ellos, compromiso e integración de sus necesidades individuales con las del colectivo.

Se observa en la tabla N° 20 que el 100% de los valores obtenidos en los indicadores el 76% de los empleados (38% con la respuesta 3, mas el 38% con la respuesta 4) presentan una percepción positiva con relación al factor Autocontrol, mientras que el 24% no se encuentran conforme con este.

Frecuencias						
	6	14	22	29	Total	%
1	0	2	1	0	3	7
2	2	0	4	1	7	17
3	5	3	3	4	15	38
4	3	5	2	5	15	38
Total	10	10	10	10	40	100
Otras Estadísticas						
Moda	3	4	2	4	3,4	
Media	3,1	3,1	2,4	3,4	3,05	

Tabla N° 20 Estadísticos del factor Dirección de Personas

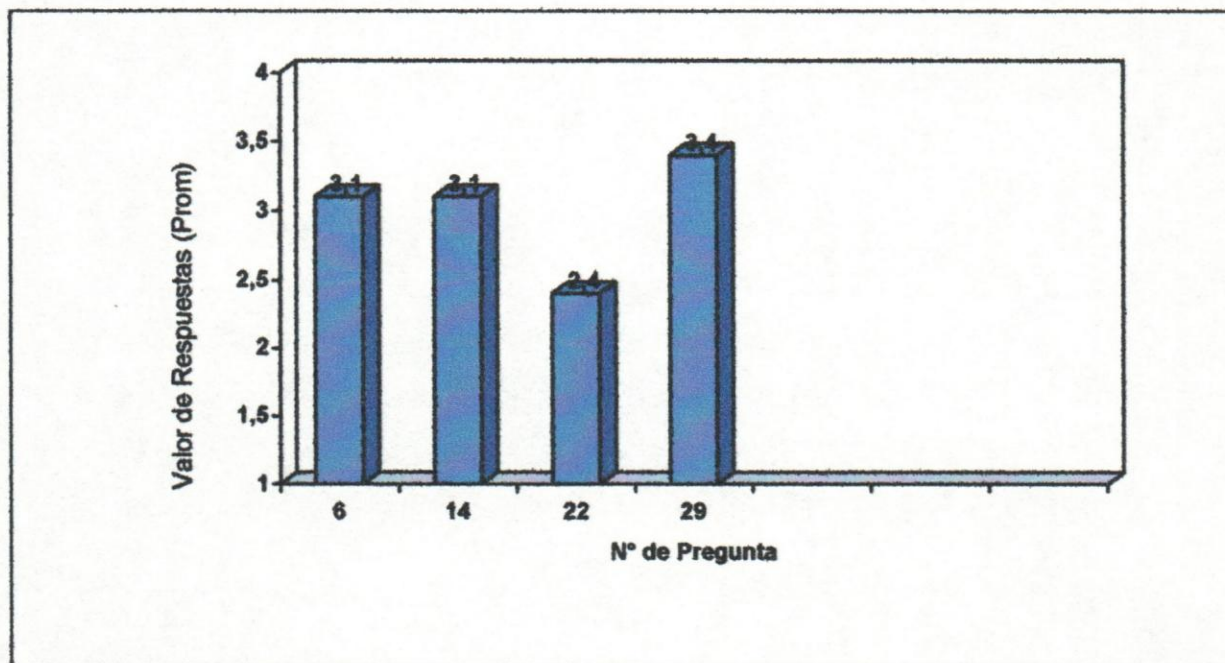


Grafico N° 21 Resultados, en promedio, del factor Dirección de Personas

Sin embargo existen un aspecto, promueve un alto desempeño a su equipo, estableciendo estándares de ejecución y excelencia, que merece especial atención por presentar el menor valor promedio (Gráfico N° 21).

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y ANTECEDENTES DE LA INTERVENCION DE CAMBIO

Los registros obtenidos, permiten realizar las siguientes afirmaciones con respecto al Clima Organizacional de la fabrica Instalaciones Hermanos Delle Monache.

La mayoría de los Supervisores y directivos tiene las competencias estudiadas en el instrumento, especialmente en los siguientes aspectos: solución de conflictos, cocientizacion en seguridad, trabajo en equipo, autocontrol y liderazgo. Debiendo ser reforzadas dirección de personas y compromiso con la organización.

Un aspecto negativo encontrado en este estudio se refleja en el ámbito del Ambiente de Trabajo, ya que los encuestados no perciben que el ambiente de trabajo no esta de acuerdo con lo que ellos requieren, se pudo apreciar que el grado de insatisfacción de los empleados con respecto a este factor está asociado al acondicionamiento físico de los puestos de trabajo y a al dificultad para obtener recursos necesarios para la realización de sus tareas.

Por otro lado, la motivación y satisfacción también obtuvo el promedio mas bajo lo que refleja que los obreros no se sienten motivados ni satisfechos con su trabajo, ya que la mayoría de la población no está de acuerdo en que la organización realiza inversión de capital en la formación de sus empleados y considera que no se utilizan los elementos motivadores (elogios, incentivos, reconocimientos) adecuadamente.

- No se posee instalaciones para actividades.

Propuesta: Se recomienda poner atención en el acondicionamiento y/o remodelación de las instalaciones, principalmente en el personal de obreros.

Beneficio: Se crea un ambiente de trabajo apropiado para que los empleados logren alcanzar las metas organizacionales apoyando el camino (trayectoria) de estos a través de la utilización de los recursos y la estructura organizacional de manera adecuada.

- Los supervisores no utilizan elogios para motivar a los empleados

Propuesta: Es importante el reconocimiento oportuno de los logros sobresalientes de cada uno de los empleados. Sobre la base de esta afirmación se recomienda el desarrollo de planes de incentivos que no sean únicamente económicos sino que estén directamente relacionados con el desarrollo de carrera.

Beneficio: Se establece un clima de confianza, respeto y consideración entre el personal y la dirección, lo cual propicia una buena relación individual entre cada empleado con sus directivos, lo que genera en esencia una Fuerza laboral motivada.

- No existe cooperación entre distintos equipos de trabajo para la solución de problemas y se considera la competencia como obstáculo para el trabajo en equipo.

Propuesta: Realizar talleres de dinámicas de grupo para equipos de trabajo, así como cursos, para los supervisores, de manejo de situaciones y técnicas de negociación.

Beneficio: Permitirá la cohesión de los equipos de trabajo. Brindará a los supervisores las herramientas necesarias para una mejor y efectiva labor.

- Se hace necesario reforzar el nivel de confianza entre Supervisores y Supervisados.

Propuesta: Realizar talleres de dinámicas de grupo para equipos de trabajo, y realizar cursos, para los supervisores, de manejo de situaciones y técnicas de negociación.

Beneficio: Permitirá la cohesión de los equipos de trabajo, brindará a los supervisores las herramientas necesarias para una mejor y efectiva labor.

- Se evaden conflictos.

Propuesta: Estimular la comunicación entre todos los empleados, a través de talleres de dinámicas de grupo, realizar cursos de manejo de conflictos y técnicas de negociación para supervisores.

Beneficio: La comunicación y el manejo de los conflictos permitirá elevar los niveles de respeto por las divergencias de opiniones y el logro de los objetivos no se verá afectado por los desacuerdos personales que pudieran existir entre los empleados, brindando a los supervisores las herramientas necesarias para una mejor y efectiva labor.

- Difusión y cumplimiento de Normas, Políticas y procedimientos.

Propuesta: Realizar talleres de remisión de procesos basados en la metodología de la Calidad Total, establecidos por grupos de clientes - proveedores internos.

Beneficio: Permitirá orientar el comportamiento de los empleados hacia la tarea asumida, para facilitar y coordinar aquellos esfuerzos en definir problemas comunes y su respectiva solución, en concordancia con las metas establecidas.

- El sentido de pertenencia a la organización se encuentra debilitado por un sentimiento moderado.

Propuesta: Estimular la comunicación entre todos los empleados, a través de talleres de dinámicas de grupo, comunicar y resaltar los valores de la empresa y sus actividades relacionadas con el personal, el medio ambiente y la comunidad. .

Beneficio: La comunicación permitirá elevar los niveles de afiliación e identificación entre los miembros de la organización. El conocer los beneficios y valores del instituto permitirá elevar la identificación del personal con la organización.

Finalmente, es de vital importancia contar con el apoyo de la junta directiva, dentro de la organización en estudio, para dinamizar el proceso. Además, la junta directiva debe estar involucrada en todos los procesos necesarios para fortalecer las debilidades antes mencionadas, así como poner mayor énfasis en el curso básico por ser el que presenta resultados más bajos. Para lograr mejores resultados es recomendable reforzar todos aquellos elementos que estén relacionados con la Motivación y Satisfacción de los empleados, valiéndose del espíritu de cooperación prevaleciente entre los miembros de la Organización.

INTERVENCIO DE CAMBIO

Justificación del Problema

Los cambios en las organizaciones lo hacen las personas, de nada nos sirve hacer cambios físicos, estructurales, sino se hacen los cambios transformacionales que tienen que ver con las conductas o comportamientos de las personas dentro del cumplimiento de La misión de la empresa.

Una vez analizado el clima organizacional reinante en la empresa objeto de estudio, se determino las áreas donde se presentan los mas bajos niveles y que son susceptibles de cambio, por lo que se hace necesario intervenir la organización y aplicar una serie de programas, conferencias, recomendaciones y cursos que tienen la finalidad de corregir las fallas encontradas, que harán posible trabajar con los obreros, supervisores y directivos de la fabrica a fin de lograr en conjunto afinar los detalles, corregir las incomodidades de las personas y entrenarlos para su mejor desempeño dentro de los roles que cada uno desempeña.

Objetivo

Diseñar y aplicar una serie de actividades dirigidas al personal con el fin de transmitir la misión, visión, valores organizacionales, mejorar el proceso de supervisión y crear equipos de alto desempeño empresarial para el logro de los objetivos de la empresa.

La organización

La economía de la República Bolivariana de Venezuela se basa tradicionalmente en la producción petrolera, los sectores industrial, minero, pesquero, agrícola, ganadero y de servicios han registrado un marcado crecimiento en las últimas décadas. Venezuela es una de las principales naciones productoras de Petróleo. En la actividad fabril, las principales empresas son las productoras de alimentos y bebidas, metalúrgicas, automotrices, refino de petróleo, textiles y cemento.

Dentro del parque industrial, existen numerosas empresas dedicadas a la fabricación de equipos, materias primas y prestación de servicios a la industria petrolera, al público en general y a las empresas privadas, dentro de esas empresas en el ramo de servicios eléctricos se encuentra INSTALACIONES HERMANOS DELLE MONACHE COMPAÑIA NONIMA, en lo sucesivo IHDM, quien es el objeto de estudio, la cual es una empresa mediana con 3.341 mts² de galpones y 559 mts² de estacionamiento, ubicada en la prolongación de la Avenida Aragua Parcela 38, Sector Industrial La morita, Maracay, Edo. Aragua, es una organización privada dedicada al suministro y servicios de mantenimiento en el campo eléctrico los cuales se resumen a continuación:

- Fabricación y suministro de subestaciones de B.T y M.T
- Subestaciones llave en mano hasta 36 KW.
- Fabricación y suministro de celdas de distribución de energía eléctrica B.T y M.Y
- Fabricación de celdas de fuerza y tableros
- Fabricación de cajas para controles electrónicos
- Fabricación y suministro de terminales y conectores para cables de B.T y M.T
- Instalaciones. Servicios y mantenimiento general a equipos eléctricos

El personal esta compuesto por cinco (05) personas que conforman la junta directiva, cinco (05) personas que conforman el personal administrativo y supervisores y treinta y cinco obreros de los cuales cinco (05) son contratados con menos de ochenta y cuatro (84) días.

La misión general de la organización es el suministro y servicio de productos eléctricos y afines para fábricas, sector gobierno y publico en general.

MARCO METODOLOGICO DE LA INTERVENCION

Fase 1: Planificación de la Acción

No se pudo efectuar el taller acordado para fechas en diciembre, por lo que el Taller se efectuó el 07 y 08 de Enero de 2.006.

Sábado 07 de enero, se efectuó una revisión general de los resultados del diagnostico de la empresa, haciendo énfasis en los puntos y áreas susceptibles a cambio, además se hicieron una serie de recomendaciones sobre los siguientes aspectos:

1. Se recomendó poner atención en el acondicionamiento y/o remodelación de las instalaciones, principalmente en el personal de obreros.
2. Se recomendó realizar talleres de dinámicas de grupo para equipos de trabajo, así como cursos, para los supervisores, de manejo de situaciones y técnicas de negociación.
3. Se recomendó estimular la comunicación entre todos los empleados, a través de talleres de dinámicas de grupo, realizar cursos de manejo de conflictos y técnicas de negociación para supervisores.
4. Se recomendó realizar talleres de remisión de procesos basados en la metodología de la Calidad Total, establecidos por grupos de clientes - proveedores internos.

5. Se recomendó estimular la comunicación entre todos los empleados, a través de talleres de dinámicas de grupo, comunicar y resaltar los valores de la empresa y sus actividades relacionadas con el personal, el medio ambiente y la comunidad.
6. Se recomendó implementar y aprender a aplicar los incentivos, elogios, premios y recompensas en el personal de empleados y obreros de la fábrica.
7. Se recomendó diseñar e implementar programas de recreación y festejos para el personal de empleados y obreros de la fábrica.

En cada una de estas recomendaciones se hizo énfasis en la importancia, uso y formas de hacerlo.

En horas de la tarde, se dio inicio al programa previsto para la formación de equipos de alto desempeño, se trabajó la misión, visión y valores organizacionales.

Domingo 08 de enero, se continuó con el desarrollo del programa de formación de equipos de alto desempeño.

Al final de la tarde se realizó una rueda de retroalimentación para captar las opiniones e inquietudes finales del programa.

Fase 2. Ejecución de la intervención

PROGRAMA DE DESARROLLO DE EQUIPOS DE ALTA GERENCIA

Contenido:

NOTAS INTRODUCTORIAS

Las notas introductorias de este Modulo han sido diseñadas para brindarte una visión genérica del mismo. Contienen una dinámica de discusión sobre el propósito del Modulo, sus objetivos y técnicas de enseñanzas a seguir. Este material puede ser usado en conjunto con aquellas notas, que durante tu auto-enseñanza, puedas aprender.

OBJETIVO GENERAL DEL MODULO:

Que el participante reflexione sobrecojo los cambios influyen sobre sus expectativas y necesidades personales como miembro de un Organización; la importancia de la Autoestima, la Motivación y el Cambio Personal en el proceso de Cambio Organizacional como punto de partida necesario para la innovación y el crecimiento, concientizando el impacto del Cambio en el individuo, la Resistencia y las consecuencias de la planificación del mismo, así como la evaluación de su disposición para el proyecto de Cambio, los elementos principales del Equipo de Trabajo, el diseño del plan de acción y su implantación.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL MODULO:

Al finalizar este modulo, los participantes estarán en capacidad de:

- 1.- Reflexionar sobre sus expectativas personales y las de la Organización.
- 2.- Verificar la importancia de los niveles de Autoestima personal en los procesos de Cambio.
- 3.- Concienciar el impacto del Cambio, los efectos de la Resistencia y las consecuencias de la planificación del mismo.
- 4.- Determinar como la Organización aprende.
- 5.- Revisar su disposición para el proyecto de Cambio a través del compromiso y el esfuerzo.
- 6.- Analizar los elementos de un Plan de Acción.
- 7.- Trazar un Plan de Acción en equipo para el desarrollo con Calidad de su trabajo en

la Organización.

ESTRATEGIA:

- .- Discusión grupal
- .- Ejercicios vivenciales
- .- Estudio de casos
- .- Exposición teórica

DIRIGIDO A:

Personal Gerencial, Supervisorio, Técnico, Administrativo.

PROGRAMA PARA LA FORMACION DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

INTRODUCCION:

Las Organizaciones hoy en día tienden a ser Organizaciones del **CONOCIMIENTO**. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce su tarea, que no actúa tanto por delegación, como por pericia.

Una organización que aspire a sobrevivir en el contexto actual es aquella que mantenga un dialogo con su cliente. Capaz de interpretar las demandas que recibe y de responder a ellas, pero para poder dialogar con el entorno una Organización debe ser capaz de mantener su propio dialogo interno.

Quienes normalmente están más cerca del cliente son los que mas lejos están del poder. ¿ Como podría dialogar con el Cliente una Organización que no dialoga con su gente?.

Si las Organizaciones no se detienen a observar el comportamiento de su gente en la relación a los cambios implantados o por implantar, muy difícil será el logro de los objetivos y metas trazadas en esta era.

Hay que detenerse a revisar como esta la autoestima del recurso humano, que es en definitiva, el que mueve la maquinaria de la empresa. ¿Están cómodos?, ¿se sienten confrontados?, ¿Seguros?, ¿saben hacia donde nos dirigimos?.

Haremos entonces un repaso por los niveles de autoestima de la gente seleccionada para llevar a cabo este gran cambio y evaluar si se sienten bien al enfrentarse, no solo a desafiantes evaluaciones laborales, sino a la creciente evolución de programas sabe como ser mejores padres, hijos, hermanos, amigos empleados en las ultimas décadas de psicología popular y los medios de comunicación han mejorado notablemente nuestro conocimiento de nosotros mismos y nos han proporcionado retos apasionantes para nuestro desarrollo, pero también forzado los limites de la autoestima de muchas personas.

LA VISION:

Cuando las formas tradicionales de hacer las cosas no responden a las nuevas situaciones, la insatisfacción crece. Cuando la velocidad de los cambios y necesidades exigen respuestas rápidas, la inquietud y la presión aumentan. Cuando aparentemente todo se mueve, cambia y se transforma a nuestro alrededor, la existencia del ser humano se vive con mayor incertidumbre.

Las seguridades no hay que buscarlas fuera, porque allí todo cambia. La mirada hay que volverla hacia lo íntimo, hacia lo cual es posible armonizar y darle sentido al movimiento que nos rodea. Desde ese proceso que dirige su atención a lo profundo en el ser humano, surge el interés por la Autoestima, la Motivación y el Cambio.

Las Organizaciones, estructuras, teorías y sistemas han buscado darle una respuesta al anhelo que el ser humano expresa en cada paso de su vida. Pero hay algo que en el origen no funciona.

Con niveles altos de Autoestima y Motivación, calidad personal en los directivos y en las organizaciones, es posible esperar un desarrollo basado en el respeto y la estima profunda de la vida en todas sus manifestaciones.

VISION:

Tener una Visión clara de nuestro futuro, así como desarrollar un fortalecedor enunciado de nuestra Misión tiene un impacto muy significativo en la forma como utilizamos nuestro tiempo. Podemos estar perdiendo años enteros si no trabajamos en función de nuestros roles y en aquello que queremos alcanzar en el futuro. La Visión debe ser la fuerza fundamental que empuje todo lo demás en nuestras vidas y la forma mas necesaria para organizar nuestro trabajo, nuestro tiempo y vidas en función de nosotros mismos, de la gente que nos rodea y mas allá de horarios, agendas y otras cosas que nos alejan de nuestra misión.

La visión es en parte racional, producto del análisis de hechos concretos lógicos y visibles para hacerse realidad y en parte emocional, producto de nuestra imaginación, presentimientos y valores, que genera compromiso y motiva la acción.

“Una visión de futuro sin acción, es simplemente UN SUEÑO”

“Una Acción, sin visión de futuro, CARECE DE SENTIDO”

Una Visión puesta en practica, puede CAMBIAR EL MUNDO”

La Visión es la imagen de una situación deseada para una Organización en un futuro determinado. Es hacia donde vamos.

Una visión es una declaración acerca de: como será el futuro de la organización:

- .- Nos compromete
- .- Es una afirmación de lo que nosotros y nuestros compañeros queremos crear.
- .- Es algo por lo que vale la pena luchar.
- .- Esta basada en dos (2) necesidades humanas profundas: la Calidad y Dedicación.

QUE CONSTITUYE UNA GRAN VISION DE FUTURO?

- 1.- Los líderes deben formular la Visión de la Organización de una manera.
- 2.- Debe ser compartida y apoyada por el grupo.
- 3.- Debe ser amplia y detallada
- 4.- Debe ser positiva e inspiradora

LA MISION:

La Misión es la "Razón de Ser" de la Organización y es además la base fundamental para determinar, evaluar y modificar otros factores tales como:

FILOSOFIA:

Declara la misión de una empresa, conjuga lo amplio y global con lo específico, local y concreto, generando seguridad, certeza y compromiso; además de pautar las bases ideológicas que mueven la Organización.

PROCESOS GENERALES:

Están determinados por el agrupamiento de actividades comunes pero fundamentales que garanticen el desenvolvimiento de la empresa.

ESTRUCTURA:

Es la arquitectura de la Organización que moldea su comportamiento, su tendencia; es el conformar estructuras más planas, que disminuyen niveles para optimizar la comunicación y los objetivos corporativos.

ROLES:

Son los papeles que le corresponde desempeñar a cada uno de los miembros de la Organización.

TECNOLOGIA:

Es todo lo que se desarrolla organizacionalmente que incluye por una parte: conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado y ejecución de tareas y por otra, manifestaciones físicas consecuentes que constituyen el complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos recibidos por la organización que modifican algunos esquemas organizacionales: recursos humanos, sistemas de información, procedimientos y normas, procesos de trabajo y equipos.

SISTEMAS DE INFORMACION:

Es el conjunto formal de componentes, capaz de realizar operaciones de registro, verificación, cálculos, almacenamiento, recuperación, reproducción y comunicación de información cuyo valor esta dado por características como: accesibilidad, comprensión, precisión, oportunidad, claridad, flexibilidad y que sea cuantificable.

RECURSOS HUMANOS:

Determina las características del Recurso Humano y comprende el reclutamiento, selección, colocación, evaluación, hasta la educación y desarrollo del personal.

SISTEMAS DE RECOMPESA:

En esta modalidad se evidencia la forma que tienen las organizaciones de retribuir la prestación de servicios de sus trabajadores, la tendencia actual es a recompensar los resultados del equipo mas no el rendimiento individual y motivar al personal para que desarrolle múltiples capacidades agregando valor a sus procesos de trabajo.

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA CONTRIBUIR LA MISION:

La Misión consta de cuatro (4) aspectos:

- **PROPOSITO:** Identifica las necesidades para cuya satisfacción esta diseñada la organización.
- **OBJETIVOS Y METAS:** Los objetivos son declaraciones acerca de la dirección y la índole de la organización (crecimiento, rentabilidad, innovación, etc.).
- **PRIORIDADES:** Ayudar a la gente a definir que debe hacerse primero y que puede ser postergado para cubrir las exigencias de la organización. Las prioridades también ayudan a establecer la secuencia interna de los programas o eventos.
- **PROGRAMAS:** Se refieren a conjuntos relacionados de actividades que necesitan iniciarse o continuarse para lograr las metas y objetivos.

FORTALECER LA MISION DE IHDM ES IMPORTANTE PARA QUE TODOS LOS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN TENGAN UNA VISION COMPARTIDA.

La filosofía de **IHDM** se basa en:

- Un cliente es la razón más importante de una empresa

- Un cliente no depende de nosotros; nosotros dependemos de el.
- Un cliente nos favorece al utilizar nuestros servicios. Nosotros no le hacemos un favor al atenderlo.
- Un cliente no es una interrupción a nuestro trabajo; el es la razón del mismo.
- Un cliente es parte de nuestro negocio... No es un extraño.
- Un cliente es una persona que viene a nosotros con necesidades; es nuestro trabajo satisfacerlas.
- Un cliente merece el tratamiento mas cortes y atento que podamos brindarle.
- Un cliente no es solamente una estadística; el es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones como nosotros.
- Un cliente es la esencia vital de este y cualquier otro negocio. Sin el tendríamos que cerrar nuestras puertas.

La Visión, misión y filosofía, constituyen lo que es una organización, la cual se puede conceptualizar como una unidad social coordinada. Conscientemente compuesta por un grupo de personas, apoyados por sistemas y procedimientos con el fin de alcanzar una serie de metas comunes.

VALORES

Los valores básicos son aquellos que la empresa ha adoptado y antepone a cualquier otra consideración. Los valores representan lo más importante y valioso de esta. Son las nociones fundamentales del comportamiento ideal. El conjunto de principios a partir de los cuales se toman decisiones y se actúa. En rigor, es lo **“que verdaderamente importa”** dentro de una organización. Los empleados de ingreso reciente pronto aprenden estos valores observando el comportamiento de sus compañeros.

Las declaraciones de valores constituyen directrices muy útiles para reorientar el comportamiento, sobre todo en los periodos de cambio organizacional. Los valores formulados pueden tener un significado muy influyente según el compromiso que los ejecutivos hayan asumido para **“predicar con el ejemplo”**. Durante algún tiempo los

empleados escucharan lo que dicen ellos, pero a la larga creen solo en lo que hacen. Si los empleados piensan que los ejecutivos dicen una cosa y hacen otra, aparece el cinismo y las declaraciones de valores carecen de sentido.

Para una organización es importante tomar en cuenta lo siguiente:

1.- Identificar los valores básicos: La administración por valores comienza por identificar un conjunto fundamental de valores operativos; como son:

- .- Disciplina
- .- Honestidad
- .- Vocación de Servicio
- .- Respeto mutuo
- .- Trabajo en equipo

2.- Comunicar los valores básicos: Asegurar que los valores sean evidentes para todos aquellos relacionados con la empresa: empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad. Es bueno aprovechar cualquier oportunidad que se presente para proclamar estos valores.

3.- Conciliación de los valores y las prácticas: Si no se dispone de un método para identificar las brechas entre valores y conducta, un conjunto de valores no será más que una lista de buenos deseos. De allí la importancia de hacer coincidir los valores con nuestros comportamientos.

LOS ROLES EN LA ORGANIZACIÓN

El Rol, es la posición del individuo en la vida social que condiciona una determinada conducta y que despierta expectativas entre las artes sociales

TIPOS DE ROLES:

. **ESPERADO:** Conducta que se espera de quien ocupa una posición en la estructura del grupo.

PERCIBIDO: Conducta que el ocupante de la posición cree llevar a la práctica.

EJERCIDO: Conducta que el ocupante lleva a cabo, de hecho.

EJERCICIO: EL ENUNCIADO DE LA MISION

A continuación se sugiere 6 pasos que le permitirán inspirarse y proporcionarle dirección a guía a su vida. No se apresure, ni establezca cronogramas rígidos; en lugar de ello vaya lentamente a través del proceso; hágase Usted mismo las preguntas adecuadas y piense sobre sus valores y aspiraciones.

Paso 1: ¿Qué es lo que usted desea HACER o LOGRAR? Y Que fortalezas de carácter usted desea tener y que cualidades desea desarrollar?

Identifique una persona influyente en mi vida.

¿Quién ha sido? _____

Que cualidades admiro en esa persona:

Que cualidades ha ganado o deseo ganar de esa persona?

Paso 2: Defina lo que desea ser, hacer y tener?

Lo que me gustaría ser:

Lo que me gustaría hacer:

Lo que me gustaría tener:

Paso 3: Defina los roles en su vida: Usted puede tener roles en su familia, trabajo, comunidad. Estos roles se convierten en un marco de referencia natural para dar un orden a lo que Usted desea hacer y ser.

Defina hasta tres roles y luego escríbalos en las casillas proporcionadas. Proyéctese hacia el futuro y escriba un enunciado breve de cómo sería usted probablemente ejerciendo ese rol en particular.

ROLES:

ENUNCIADOS:

Paso 4: Escriba un borrador sobre el enunciado de su misión personal.

Ahora que Usted ha identificado los roles de su vida y ha definido lo que desea ser y hacer, esta preparado para comenzar a trabajar en el enunciado de su Misión personal:

Paso 5: Evalúe: Es importante que Usted no deje desactualizar el enunciado de su misión personal, por lo tanto es importante una revisión periódica para que se mantengan en contacto con su propio desarrollo y mantener su enunciado.

. Se basa mi misión sobre principios eternos y comprobados? Cuales?

. Siento dirección, propósito, reto y motivación cuando reviso este enunciado?

. Que necesito comenzar a hacer ahora para estar donde deseo estar mañana? _____

Paso 6: Escriba un borrador permanente: Mantenga un borrador con el enunciado de su misión por un tiempo para revisarlo y valorarlo. Asegúrese de que este inspira lo mejor que hay en Usted.

LAS EXPECTATIVAS:

Noción:

Designa el hecho de que lo que motiva al individuo a actuar, es la idea que tiene sobre la posibilidad de triunfar en una acción o en un proyecto.

Proceso:

Es un proceso por el que los individuos adoptan ciertas conductas en lugar de otras, con objeto de alcanzar unos resultados deseados.

Este revela que cuando abordamos una realidad o acontecimiento o a otra personas, obramos poseyendo desde el principio, un cierto numero de presuposiciones sobre el modo en que van a comportarse o en cuanto a la manera en que va a evolucionar una situación.

Estamos preequipados con cierto número de hipótesis de partida cuyo papel en la confrontación con la realidad, consistirá, por si decirlo, en lograr que lo que pensamos cree su propia realidad y en consecuencia se realice.

Modalidades:

- . Cuando se refiere a la presencia de las expectativas de otros.
- . Cuando se refiere al fenómeno de las proferias autorrealizadas.

Lo que pensamos nos conduce a actuar de tal manera que nuestros propios pensamientos producen su propia confirmación.

Autorrealización de nuestras Expectativas:

Cotidianamente llegamos a pensar que lo que creemos, va a poder realizarse. Observamos que la creencia que tenemos de las cosas crea su propia realidad y, por via de consecuencia, va a efectuarse de hecho.

Estudios demuestran que tendemos a obtener lo que esperamos, ya se trate de nosotros mismos, ya sea respecto de otros.

Personas que poseen un hondo sentimiento de su propia eficacia, que creen en su competencia y en sus propias capacidades para alcanzar sus objetivos, obtienen de hecho mejores resultados que los que tienen expectativas mas débiles respecto de si mismos.

- . Adoptar una actitud hostil, genera hostilidad.
- . Percibir hostilidad, induce al comportamiento de ausencia de cooperación.
- . Se crea un circulo vicioso que se reproduce a si mismo y se perpetua.

Teoría de la Expectativa:

Toma en cuenta lo esperado por los individuos de la Organización.

Teoría del Resultado Esperado:

Combinación de las expectativas y las necesidades producidas por un adecuado grado de motivación. En consecuencia, las expectativas en la Organización son percepciones expresadas por tres tipos de probabilidades:

- a) Expresar el objeto fijado,
- b) Obtener una recompensa deseada y
- c) Satisfacer sus necesidades intrínsecas

Son procesos cognitivos a través de los cuales el individuo evalúa la relación entre esfuerzo y el rendimiento. El incremento de la satisfacción no provoca siempre un rendimiento mejor: es la posibilidad de hacer bien un trabajo la que suscita.

LA MOTIVACION:

Es un conjunto de fuerzas internas de las tendencias que impulsan al ser humano actuar en un sentido definido. Estas fuerzas se designan como necesidades, instintos o deseos.

Logro o Realización:

Disposición del individuo que lo impulsa a tender hacia el éxito y la superación en situaciones donde su rendimiento puede ser evaluado en función de ciertos criterios de excelencia.

Las Expectativas en la Organización y su relación con la Motivación:

Un buen empleado es el que trabaja en algo que se adapta a sus necesidades. Esto es lo que llama motivación. En este sentido, las expectativas del empleado en cuanto a la satisfacción que le proporciona el empleo se hacen muy relevantes.

De allí la importancia de que los empleados en conjunto examinen y ajusten las expectativas mutuas y de sus trabajos con las que otros tienen.

Análisis de las Expectativas:

Factores Esenciales:

- . La gente desea ver el resultado final de su esfuerzo
- . Disfruta de su trabajo cuando es interesante.

LA AUTOESTIMA:

QUE ES LA AUTOESTIMA:

Se han encontrado cientos de definiciones, opiniones y descripciones distintas. Sin embargo se puede concluir que esta consiste fundamentalmente en un estado del ser.

Es un acontecimiento dinámico y subjetivo de nuestro cuerpo y nuestra mente, más que algo estático y tangible que pueda medirse u observarse directa o fácilmente.

La Autoestima no es solo es la llave de oro que abre posibilidades de volvemos seguros de nosotros mismos, sino también actúa como el corazón de nuestra personalidad.

Cuando la autoestima esta fuerte y sana, bombea energía; tenemos vitalidad y motivación para enfrentar el desafío de la vida, pero cuando se haya dificultades, cansada o débil, también lo estamos nosotros.

COMO SE FORMA LA AUTOESTIMA?

El YO o mundo interno de

Cada persona

Los OTROS o el mundo de las

Relaciones interpersonales

El CONTEXTO o escenario

Social en el que actuamos.

NIVELES DE AUTOESTIMA:

Los niveles de la Autoestima pueden ubicarse en **Niveles Elevados y Niveles Bajos**.

Los **Niveles Elevados** de la Autoestima responden a un proceso psicológico interno que promueve un poderoso efecto **positivo en el exterior**; así por el contrario, los **Niveles Bajos** de la Autoestima, perjudican nuestra salud, bienestar y felicidad y producen un efecto depresivo y perjudicial en nuestro entorno.

Al parece, las semillas de la autoestima comienzan a crecer y desarrollarse tan pronto comenzamos a experimentar que somos individuos. A partir de este momento, se inicia un trayecto como el de una montaña rusa, que se cultiva y refuerza un día y disminuye y se hunde el siguiente. El periodo de nuestra infancia es especialmente importante, pues es entonces cuando se forma los rasgos y hábitos básicos de nuestra personalidad.

CUALIDADES DE LA AUTOESTIMA ELEVADA:

Como reconocer a una persona con Autoestima Elevada?

A continuación se señalan algunas de las cualidades mas importantes que pueden observarse en el aspecto y el comportamiento de aquellas personas cuyo Autoestima es positiva es positiva y sólida:

. **TRANQUILIDAD Y RELACION:** Parecen estar tranquilas y dominar la situación, incluso cuando se enfrentan a retos difíciles y temibles. Su postura es erguida y no presentan señales de tensión en sus caras o miembros. Luego de atravesar periodos de mucha tensión, se toman un descanso para recuperar y recobrar su calma y serenidad.

. **BIEN CUIDADOS:** Desprenden una sensación de bienestar y tienen aspecto de estar a gusto en su cuerpo, bien nutrido y ejercitado. Se preocupan por vestir bien y mantenerse arreglados. No se consienten costumbres autodestructivas como comer o beber en exceso. Siempre que están enfermos, dedican especial atención a su cuerpo.

. **ENERGICOS Y RESUELTOS:** Están llenos de vida, tanto mental, como físicamente. Suelen disfrutar con el trabajo y emprenden todas sus actividades con

entusiasmo y placer. Muy motivados y, amenos que se encuentren en una fase de cambio y transición, siempre conservan su norte.

. ABIERTOS Y EXPRESIVOS: Son personas que se comunican en forma directa y clara. Tienden a hablar claramente y utilizan un lenguaje no verbal, que expresa lo que sienten. Pueden ser espontáneos, pero son capaces de controlar sus emociones cuando quieren que su cerebro rija sobre ellas.

.POSITIVOS Y OPTIMISTAS: De su forma de hablar y de actuar, se desprenden la sensación de que esperan lo mejor de las personas y del mundo que los rodea. No se paralizan por las preocupaciones o miedos. Consideran los errores como útiles experiencias de aprendizaje que nos es probable que repiten. Es frecuente oírlos hablar del futuro con entusiasmo y valoran las oportunidades de cambio y desarrollo con autentico interés y satisfacción.

.SEGUROS DE SI MISMO: Capaces de actuar con independencia y autonomía. No buscan continuamente la aprobación u opinión de los demás antes de tomar decisiones o actuar. Disfrutan de su propia compañía y no suelen necesitar de los demás para trabajar con eficiencia. Se responsabilizan por asegurar su estabilidad financiera y cuando deciden innovar o cambiar, lo hacen previniendo los posibles riesgos sin esperar que los demás los saquen de apuros.

.SOCIABLES Y COOPERATIVOS: Aunque son introvertidos, por naturaleza, son sociables y confían. No buscan llamar la atención socialmente hablando. Disfrutan formas parte de asociaciones, equipos o comunidades. Si bien suelen ser líderes, pueden compartir su poder o autoridad y delegar oportunamente.

.CONVENIENTEMENTE ASERTIVOS: Defienden sus derechos y necesidades y luchan por la justicia para los demás. Si fallan en sus decididos intentos de solucionar problemas importantes, no tendrán inconveniente en utilizar estrategias pasivas o agresivas para obtener soluciones justas o sensatas.

AUTODESARROLLO: Aunque es evidente que poseen el elevado nivel de Autoestima que merecen, suelen autoanalizarse. No tienen inconvenientes en aceptar sus imperfecciones y errores, de la misma forma que sus logros y puntos fuertes, porque están continuamente buscando formas para mejorar su comportamiento y rendimiento.

FACTORES QUE DISMINUYEN NUESTRA AUTOESTIMA:

. **No satisfacer sus necesidades básicas:** Especialmente cuando observan que otros reciben mas cariño, cuidado o sustento.

. **Pasar por alto o negar continuamente sus sentimientos:** No responder a sus llamadas de ayuda o no advertir sus expresiones de alegría o preocupación.

. **Sentirse rebajado, ridiculizado o humillado:** En particular por un rasgo genético o por tener una edad determinada, p.ej: "sigues siendo un bebe"; nunca has sido bueno en matemática"; "eres como tu abuelo, testarudo".

. **Verse obligado a asumir una personalidad falsa para impresionar a los demás:** Sobre todo si continuamente se tiene la impresión de esta exigencia no se debe tanto a modales o normas de educación, sino a que su personalidad autentica no es suficiente buena, p.ej: "cuando vayas al colegio no digas...,ni hagas... como sueles hacer".

. **Verse forzado a realizar actividades inadecuadas:** En particular si existen muchas posibilidades de que no vayan a hacerse bien porque carecen de aptitud o motivación, p.ej "forzar a un niño, que no tiene oído, a que toque violín".

. **Compararlo desfavorablemente con los demás:** p.ej: "Tu hermana jamás habría hecho esto".

. **Descalificar sus opiniones y pareceres**

. **No recibir explicaciones favorables:** Sobre todo cuando los demás están mejor informados, p.ej: "cuando seas mayor lo entenderás".

. **Etiquetarlos, devaluar su individualidad**

. **Estar sobreprotegidos:** En particular si tienen la impresión de que ello se debe a que son mas débiles y tontos.

. **Ser amenazados o ser objeto de violencia física:** En particular si se atribuye la culpa del comportamiento inmoral e indeseable del agresor, p.ej: "eres la única persona en el mundo que hace ser violento".

. **Ser objeto de insinuaciones o contactos sexuales inadecuados:** Aun en el mundo de hoy, estos ataques a la autoestima de los niños siguen siendo muy corrientes, pero por fortuna, para ambas partes, estamos a tiempo.

¿Qué efecto tiene la destrucción de la autoestima de un niño en la formación de supertonalidad? Hay personas que, a pesar de las pruebas en contra que aporta la psicología, siguen manteniendo que esta forma de abuso emocional puede tener un efecto positivo, sin embargo, la experiencia muestra sin asomo de duda que los niños cuya autoestima ha sido repetidamente vapuleada, tienen muchas probabilidades de entrar en la edad adulta con dos grandes desventajas:

1) **Un estilo de personalidad de víctima:** Teniendo en su interior una arraigada creencia de que la vida le deparará más desencanto y abusos y, sobre todo, de que son imponentes para defenderse ante esta injusticia. Consideran como ley de vida, el abocarse a experiencias y relaciones que confirmaran su opinión de sí mismos como perdedores o de la vida como decepcionante.

2) **Escasez de habilidades sociales y recursos:** Su capacidad para comportarse automáticamente de forma autoprotectora, asertiva y con confianza en sí mismos se halla muy reducida. No sabrá aceptar en forma positiva las expresiones de afecto y cumplidos auténticos. No les será fácil mantener relaciones sólidas y fructíferas. Por lo tanto, estos años entran en el mundo de los adultos con mucha menor energía personal que aquellos cuya autoestima se ha estimulado y fomentado.

¿COMO SE PERJUDICA LA AUTOESTIMA EN LA EDAD ADULTA?

Desgraciadamente, incluso en el caso de haber tenido una infancia emocional privilegiada, nuestra autoestima aun debe superar duras pruebas de supervivencia en la vida adulta cotidiana moderna.

Estas situaciones, entre otras, pueden perjudicar la autoestima de una persona adulta:

- . Rechazo o Indiferencia: Especialmente de las personas que amamos o respetamos.
- . Humillación o Críticas injusta: Sobre todo en situaciones donde se nos hace difícil defendernos.
- . Escasez de recursos económicos.
- . Estética: Efectos de gordura o defectos en nuestro rostros.
- . Engaño

- . Falta de reconocimiento profesional
- . Poca oportunidad de desarrollo profesional y personal
- . Desempleo prolongado o despido injustificado
- . Discriminación social o política
- . Abuso sexual
- . Ataques a su propiedad o persona
- . Grave deterioro de cuerpo y mente

Aunque las experiencias anteriormente descritas tienen la capacidad de dañar nuestra autoestima, la amplitud del daño causado por cada golpe dependerá de diversos factores:

- . La cantidad de golpes recibidos. Todos conocemos la sensación de **“la gota que rebosa el vaso”**.
- . El estado íntimo de valía personal, el cual depende de las experiencias vividas con respecto a la autoestima en la infancia y edad adulta.
- . La salud física
- . La calidad de nuestra capacidad de autoprotección, que nos permite luchar y autoafirmarnos.
- . El poder y la posición que ocupamos en cada situación.

Por último, nuestra capacidad para soportar cada uno de estos golpes dependerá de cuantos de estos factores estén activos en ese momento.

El ciclo de la falta de autoestima es tan perjudicial que no es raro que actúen los cinco a la vez.

PROGRAMAS DE CONSTRUCCION DE LA AUTOESTIMA

En esta parte trataremos el trabajo de desarrollo personal previo necesario de realizar antes de comenzar a aplicar con eficacia el programa de refuerzo de la autoestima, la cual consta de diez (10) reglas:

1. Autoexamen
2. Explicación
3. Amor
4. Centrar la atención
5. Perspectiva
6. Estrategia
7. Desencadenantes
8. Estímulos
9. Experimentación
10. Seguimiento

1. **AUTOEXAMEN:** Antes de realizar cambios, es siempre recomendable efectuar un cuidadoso balance de la situación actual. En este contexto, esto significa incrementar la conciencia de si mismo y hacer una revisión exhaustiva de estilo de vida y las relaciones. Puede pensarse que esta es la etapa más temible y que si se lleva a cabo una introspección concienzuda, uno puede acabar más deprimido. Esto solo sucede si no existe un programa de desarrollo personal eficaz que respalde este “mirarse el ombligo”

2. **EXPLICACION:** La información recabada en el paso anterior, ha de reanalizarse objetivamente. Considerar los hechos con lógica ayuda a aceptar y asumir la responsabilidad de lo que puede cambiarse. En esta etapa suele implicar el mirar hacia el pasado para comprender mejor el presente. No se trata de juzgar a nadie. Los análisis que realice serán solo un pequeño paso en el proceso de ayudarse a incrementar su capacidad de responsabilizarse más de sus sentimientos y su futuro.

3. **AMOR:** Es el principal combustible del programa. El amor por uno mismo debe brindarse abundante e inmediatamente de forma práctica y clara (vacaciones, descanso). No solo al principio hay que prodigarse mismos y amor a si mismo; los progresos serán mayores si a lo largo del camino nos administramos grandes dosis de esta medicina.

4. **CENTRAR LA ATENCION:** La falta de autoestima causa tantos problemas en tantos ámbitos de nuestra vidas y relaciones, que es fácil sentirse abrumado y desviar la atención nerviosamente de un campo a otro, por ello, es muy importante centrarse en un solo problema a la vez. Con ello no solo incrementaremos en gran medida las posibilidades de tener éxito, sino que también nos daremos la oportunidad de disfrutar y beneficiarnos del aumento de confianza en nosotros mismos, que acompaña a cada logro. Se recomienda que al principio los retos planteados sean fáciles de alcanzar.

5. **PERSPECTIVA:** Es posible aumentar considerablemente nuestra motivación si mantenemos siempre en un primer plano de nuestra mente, la imagen de la persona segura de si misma que queremos ser, por ello debemos efectuar ejercicios de visualización subconsciente positiva de la persona que intenta ser.

6. **ESTRATEGIA:** Es muy importante aplicar estrategias y planes de acción agresivos, pero ambos deben desglosarse en pequeños pasos prácticos. Para ello se debe tener siempre por lo menos tres (3) objetivos específicos e inmediatos, así como los objetivos más amplios a largo plazo.

7. **DESENCADENANTES:** Romper un hábito siempre es difícil, pero puesto que las pautas de la falta de autoestima suelen haberse enraizado en la infancia, erradicadas puede resultar aun mas difícil. Dado que dichas pautas suelen ser respuestas condicionadas, a veces pueden estimularse mediante sencillas asociaciones con experiencias cotidianas. Aunque no podamos eliminar estas respuestas, el hecho de reconocerlas y ponerles nombre, las desmitifica.

8. **ESTIMULO:** El proceso personal suele ser laborioso y es mas probable que se mantenga si lo refuerza continuamente. Este refuerzo o apoyo debe proceder principalmente de nosotros mismos, en forma de regalos periódicos para motivarnos.

9. **EXPERIMENTACION:** Cuantas mas adaptado sea el programa a su persona, mas probable será el éxito que obtendrá. La única forma de comprobar la utilidad de las

estrategias y orientaciones, es la experimentación. Una vez probadas, las podrá adaptar a su propia personalidad.

10. **SEGUIMIENTO:** Las evaluaciones periódicas del programa son imprescindibles. El único juez y jurado valido es Usted mismo. Debe incluir en los planes de acción un espacio para realizar evaluaciones periódicas y concienzudas de sus progresos. Esto no suele ser fácil para personas que llevan mucho tiempo con un nivel bajo de autoestima, porque es probable que hayan perdido la capacidad de realizar, incluso, la mas sencilla de la autoevaluaciones.

ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LA AUTOESTIMA

El sufrimiento emocional es el alimento básico de los toxicómanos carentes de autoestima. La realidad es que los corazones, afectivamente destrozados sufren tanto y pueden limitar y amenazar la vida tanto como los corazones físicamente enfermos. La respuesta no es siempre que las personas se preocupan menos por las heridas emocionales, sino que suelen estar mucho menos informadas acerca de lo que pueden hacer para contribuir a la curación de las heridas.

Sin embargo, se puede decir que existen siete (7) fases previsibles a través de las cuales es posible trabajar paso a paso. Para tratar mejor esta teoría del desarrollo y traducirla en una estrategia practica, se concluye que las fases son los siguientes:

- 1.- Exploración
- 2.- Expresión
- 3.- Consuelo
- 4.- Compensación
- 5.- Perspectiva
- 6.- Canalización
- 7.- Perdón

Se ha descubierto que esta teoría puede ser un instrumento de diagnóstico muy útil, pues ayuda a determinar con precisión la fase que se ha alcanzado en el proceso de curación.

Las personas con un nivel bajo de autoestima tienen muchas dificultades para curar sus heridas emocionales por dos (2) razones fundamentales:

.- En primer lugar, suelen padecer una cantidad excesiva de decepciones y pérdidas. Como ya se ha visto, sus actitudes negativas y su conducta autodestructiva son responsables de que fracasen una y otra vez en el logro del éxito y la felicidad incluso teniendo todo a su favor.

.-En segundo lugar, es probable que sufran un grado excesivo de abuso físico y afectivo simplemente porque son presa fácil de agresores y manipuladores y suelen presentarse como víctimas, una y otra vez.

Es evidente que este círculo autodestructivo de comportamiento, tendrá por sí mismo un desastroso efecto de choque en cadena de la autoestima.

En esencia, nuestra estrategia consiste en una serie de planes de acción constructivos destinados a guiarnos a través del proceso de reconstrucción de la autoestima, que, idealmente se deben iniciar al momento en que se produce la herida.

1.- EXPLORACION: Explorar la naturaleza de la herida y aceptar abiertamente lo que percibimos que ha sucedido. En la edad adulta lo primero que hacemos es reprimir estas respuestas sanadoras y naturales y enterrar lo sucedido en nuestros subconsciente. Puede haber una buena razón para ello, pero una vez relegada la herida, ahí suele quedarse.

El objetivo de esta fase no es atribuir culpas, sino únicamente explorar los recuerdos subjetivos con el fin de formarse una idea clara del daño emocional sufrido y tomar medidas pertinentes; por esto es importante hablar sobre lo sucedido, como de la explicación que le dimos a este hecho.

En primer lugar estamos explorando percepciones y fantasías más que la verdad auténtica de lo que pasó.

En segundo lugar, la curación suele mejorar la relación entre las personas involucradas porque fomenta el sufrimiento del perdón auténtico.

ACCIONES:

- . Contar la historia a un amigo comprensivo

. Contemplar con familiares álbumes de fotos de la infancia para reavivar viejos recuerdos.

2.-EXPRESION: Esta fase nos permitirá experimentar los sentimientos relacionados con la herida y encontrar una forma segura de expresarlos. Es fácil observar la libre expresión emocional de los niños: lloran cuando se han herido y al cabo de cinco minutos están felices jugando con el culpable.

A medida que crecemos, aprendemos a reprimir nuestra espontaneidad y a controlar este flujo de sentimientos, porque nos enseñan a encontrar vías para contenerlos y mas tarde, aliviarlos en lugares y momentos adecuados. En nuestra cultura solemos aprender a liberarnos de ellos, mientras observamos como los adultos se muerden la lengua, se tragan el orgullo o contienen sus lágrimas. Es comprensible que en esta fase, sintamos miedo o desaliento y descubramos que somos reacios a fomentar el contacto con emociones consideradas demasiado fuertes para abordarlas.

ACCIONES:

. Mientras se da un baño caliente, reviva las escenas de lo ocurrido y permita que las lágrimas fluyan.

. Lea un libro conmovedor que narre una experiencia similar a la suya o ponga música que le traiga recuerdos.

3. CONSUELO: Esta fase incluye la capacidad de alivio que sentimos al ser abrazados por una persona que no emita juicios y que comparta nuestro sufrimiento. A veces basta con que la persona que ofrece el consuelo se limite a estar tranquilamente, mientras recobramos nuestro equilibrio emocional.

Sin embargo, a menudo se ha observado que en esta fase las personas con un bajo nivel de autoestima se desesperan y creen no tener a su alcance personas dispuestas y capaces de consolarlas.

ACCIONES:

- . Una buena sesión de lamentos mientras toma un par de cervezas con un amigo
- . Mucha comprensión y abrazos por parte de amigos de mentalidad similar que hayan tenido experiencias similares.

4. **COMPESACION:** Una de las fases es tratar de hallar una forma de compensarse a si mismo por el daño sufrido. Cuando se inicie su programa de compensación recuerde que debe adecuarse no solo a la persona, sino al grado y la naturaleza del daño.

ACCIONES:

- . Permítase hacer un curso avanzado en la especialización o tema que mas le guste
- . Pasar más tiempo con amigos cariñosos

5. **PERSPECTIVA:** En esta fase hay que pensar encontrar el sentido a lo ocurrido. Nuestros corazones están bien encaminados hacia la curación.

El objetivo principal es ser capaz de contemplar el daño en sus diversas manifestaciones para que al menos podamos decir: **"He aprendido algo útil"**

ACCIONES:

- . Hacer lista de mis éxitos
- . Hacer lista de las cualidades que han enriquecido mi personalidad

6. **CANALIZACION:** Utilizar la sabiduría adquirida a expensas de mi propio dolor para ayudar a los demás a superar el suyo

Obtengo en primer lugar el natural placer humano de ver que alguien se cura, en segundo lugar, obtengo la satisfacción personal del trabajo bien hecho y en tercer lugar, aumento mi fuerza psicológica por tener mas curada mi propia herida.

El objetivo de esta fase es encontrar formas constructivas de utilizar los beneficios que obtenemos de las experiencias dolorosas: aumento de la energía física; mayor fuerza psicológica; mayor sensibilidad y conciencia del sufrimiento de los demás; etc.

Este es el ultimo paso para compensarnos de las heridas emocionales que nos ha impedido ser la clase de personas que deseamos ser y vivir la vida que queremos y merecemos

ACCIONES:

- . Entrenar voluntariamente a niños en el centro deportivo más próximo
- . Recaudar fondos para fines benéficos destinados a los niños de la calle

7. **PERDON:** Esta tendencia me parece especialmente alarmante, no solo porque mi propio código moral considera imperdonables el abuso sin arrepentimiento y las grandes injusticias, sino también porque hace que las personas con un bajo nivel de autoestima y una salud mental precaria, sean aun más vulnerables.

Esta fase no consiste en la clase de **falso perdón forzado**, sino del **perdón** que surge **natural y espontáneamente** cuando se ha trabajado estas fases y se siente seguro de decirle al agresor algo como sigue:

“No me gusto lo que hiciste, me hirió; si me garantizas que no desees que vuelva a suceder, me gustaría que nos diéramos un apretón de manos e hiciésemos borrón y cuenta nueva”

NO OLVIDES LO SIGUIENTE

“TODAS LAS HERIDAS EMOCIONALES PUEDEN DAR FRUTOS CREATIVOS”

EL CAMBIO

Nadie sabe quien dijo primera vez “el cambio es lo único constante”, pero estas palabras encierran una gran verdad.

Hoy en día, el cambio es la influencia mas generalizadas en el desarrollo de las organizaciones.,

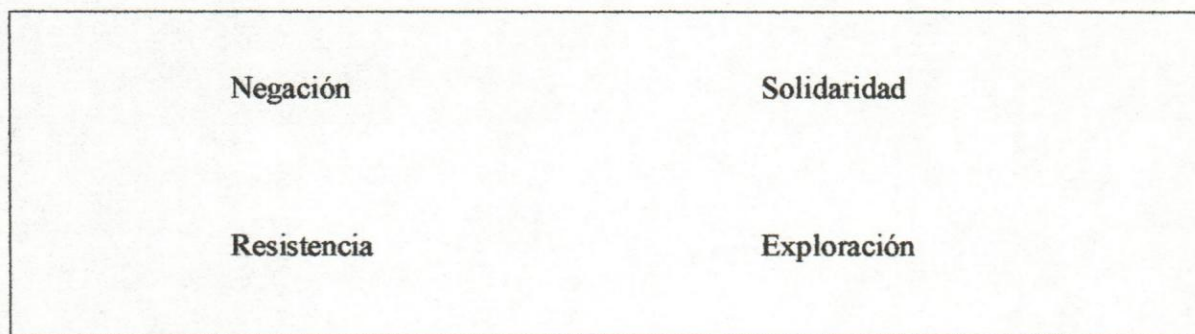
Muchos gerentes temen a los cambios debido a la incertidumbre que acarrearán y a los peligros inherentes; algunos se resisten a los cambios por temor a perder el control, otros imponen cambios masivos en sus organizaciones sin que aparentemente les importe el impacto que puede tener sobre los que están implicados en ello.

Los gerentes que aprenden a controlar los cambios y son mas creativos y adaptables emplean estrategias administrativas para el aprovechamiento al máximo del cambio por parte de sus subordinados y aprovechan los cambios en forma efectiva para si mismo y para sus organizaciones. En la dirección de cambios con éxito consideran tres áreas claves: la preparación, la comunicación y la participación.

POR QUE LAS ORGANIZACIONES CAMBIAN?

EL LADO HUMANO DEL CAMBIO

Las personas tienden a pasar a través de fases predecibles como reacción a un cambio: la negación, la resistencia, la exploración y la solidaridad. Un liderazgo eficiente puede facilitar el proceso de mover un grupo a través de estas fases, desde la negación a la aceptación, aun en momentos de una reestructuración y reorganización total de la empresa.



La comprensión del impacto sobre las personas en cada fase le ayudara a diseñarlas estrategias para dirigir los cambios que fomentan la aceptación. Como los cambios dentro de la organización son una condición continua, la habilidad para dirigir estos cambios adquiere cada vez mayor importancia. El problema es aprender a mover la gente a través de todas las

transiciones de la manera más fácil y creativa posible. Un factor clave para ello es hacerles saber que pueden esperar y como responder a los problemas que puedan presentarse.

¿Qué sucede en los periodos de Transición?

LA NEGACION:

La negación es la primera respuesta de muchos empleados al anunciárseles una reestructuración organizacional. “¡Eso nunca pasara en esta empresa... o si ocurre no me afectara!” Esta es una reacción típica, no solo de los individuos, sino de departamentos enteros, compañías y aun comunidades. Durante el proceso de negación de ciclo, los empleados necesitan información continua sobre el proceso de reestructuración.

Ellos quieren saber:

- . **“¿Quién se quedara?”**
- . **“¿Quien quedara fuera?”**
- . **“¿Como se informara?”**
- . **“¿Cómo se tratara a los empleados que tengan que irse?”**
- . **“¿Que les sucederá a los que se queden?”**
- . **“¿Por que esta pasando esto?”**
- . **“¿Que otra cosa esta cambiando?”**
- . **“¿Que cosa seguirá siendo igual?”**
- . **“¿Como será la organización una vez reestructurada?”**
- . **“¿Sucederá pronto?”**
- . **“¿Como me afectara a mi personalmente?”.**

Los empleados que atraviesan la etapa de la negación sobre un gran cambio dentro de su organización se sienten atontados. Parecen no comprender lo que se les ha anunciado. Si no se alienta a los empleados a que expresen sus reacciones o si la gerencia espera que los empleados se muevan directamente en las nuevas rutas, este estado se prolongara.

La negación es dañina porque impide el proceso natural de curación mediante el cual nos movemos desde una pérdida (en este caso, la pérdida de la manera antigua de hacer las cosas).

Los empleados que persisten en la negación siguen pensando solamente en como era todo antes, en lugar de explorar como pueden o necesitan cambiar.

Por otra parte, cuando los empleados se sienten respaldados durante esta fase, cuando se les alienta para que comprendan y encaren la realidad hasta una reestructuración total, puede traerles oportunidades para el desarrollo personal y profesional.

Diagnostico de la Negación

Es muy común observar una especie de separación por parte de los empleados que solo piensan en el pasado; hay alguna actividad pero no se hace mucho.

¿QUE HACER DURANTE LA ETAPA DE LA NEGACION?

1. Ofrézcale a los individuos toda la información posible.
2. Hágales saber que el cambio tendrá lugar
3. Explíqueles que pueden esperar y sugiérales que pueden hacer para ajustarse al cambio
4. Bríndeles tiempo para que las cosas sigan su camino
5. Luego disponga una sesión de planificación para hablar sobre la situación.

LA RESISTENCIA:

La resistencia tiene lugar cuando ya la gente se ha sacudido del atontamiento de la negación y comienza a dudar de si mismo, se sienten frustrados temerosos o vacilantes debido al cambio.

Presiones internas... La Resistencia

Las Razones

- . La experiencia pasada
- . La actitud del empleado
- . La incertidumbre asociada al cambio
- . Los costos asociados: Dinero, tiempo y energía.

Las Actitudes

- . Me siento como estoy ahora
- . Simplemente... no puedo hacerlo
- . Yo quisiera tratar, pero...
- . Con este cambio, perderé el control

Cuando una compañía revende, se fusiona con otra o despide a sus empleados, estos atraviesan una etapa de luto.

Para algunos empleados la pérdida de sus expectativas, esperanzas y creencias puede ser como sufrir la pérdida de un ser querido y mientras se encuentran bajo el impacto personal de un cambio o están resentidos por el despido de algunos de sus compañeros de trabajo se les hace difícil seguir trabajando en la forma acostumbrada.

La productividad puede descender en forma radical y se multiplican los accidentes, las enfermedades y las ausencias del trabajo.

Diagnostico de la Resistencia

Se podrá observar ira, culpa, ansiedad, depresión, resentimiento; el trabajo se hará mas lento y la actitud de la gente demostrara un sentimiento de “¿Qué nos importa todo esto si la compañía no se interesa en nosotros?”

¿QUE HACER DURANTE LA ETAPA DE LA RESISTENCIA?"

1. Escuche, reconozca los sentimientos, responda simpatizando con ellos, fomente el respaldo
2. Acepte las respuestas negativas de la gente como apropiadas para esta fase.
Comprenda que, por difícil que parezca, esta fase pasara con el tiempo.
3. Ayude a la gente a despedirse de la antigua estructura reconociendo su sensación de perdida, haciendo algún tipo de rito.

EL CAMBIO Y EL GERENTE

Las organizaciones que cobraran relevancia serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. Esto es posible porque en el fondo todos somos aprendices.

Lo que distinguirá a unas Organizaciones de otras tradicionales o de Control Total, será la disposición y apertura hacia el cambio y el dominio de ciertas disciplinas básicas de transformación

Pocas Organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes. Esto genera un gran derroche de recursos, las personas ingresan en los negocios como individuos brillantes y entusiastas y con mucho deseos reintroducir cambios, sin embargo aplazar el tiempo se van concentrado en sus propios intereses, pierden el compromiso y el sentido de misión y estímulo con el que iniciaron su carrera.

El cambio propuesto es el del aprendizaje personal y organizacional, basado en el compromiso reciproco entre el individuo y la Organización, constituida por gente capaz de aprender.

La Gerencia tradicional se basa en supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre la forma de comprender el mundo, el entorno laboral y su forma de actuar.

COMO ES EL GERENTE DE HOY?

- . Comunicación hacia los empleados = Una sola dirección
- . Toma de decisiones centralizadas
- . Practica el negocio tradicional
- . Provee decisiones y respuestas
- . Fija las metas
- . Liderazgo directivo.

CUAL ES SU ACTITUD HACIA EL CAMBIO?

RESISTENCIA

- . Perdida de Control y Trabajo
- . Perdida de importancia y poder
- . Carencia de destrezas o madurez para aceptar el cambio
- . Le toma mucho tiempo incorporarse
- . Experiencias negativas del pasado
- . Perdida de confianza en su gente

COMO MANEJAR LA TRANSICION?

Comenzando a cambiar...

LA NUEVA ACTITUD...

ACEPTACION

- . Decisiones relacionadas con el conocimiento del negocio
- . Decisiones rápidas y efectivas
- . Su gente desea y espera que esto ocurra
- . Desarrollo de habilidades y destrezas en su gente
- . Se concentra en lograr los resultados a mediano y largo plazo
- . Permite hacer cambios organizacionales que garanticen su permanencia en el tiempo

EJERCICIO NRO. 3: ANUNCIANDO UN GRAN CAMBIO

De ahora en adelante, los equipos de trabajo serán los principales bloques de la construcción de la Organización. Los papeles supervisorios se limitarán, haciendo que el equipo se maneje a si mismo. Serán los responsables de la fijación de objetivos de rendimiento medibles.

Estas declaraciones reflejan la posibilidad de las confusiones y la naturaleza caprichosa de los cambios. Una preparación estratégica requiere que aquellos participantes que ocupen posiciones supervisoras, piensen en las consecuencias humanas antes de anunciar Un gran Cambio; si eso hace se tendrá la oportunidad de dar los siguientes pasos:

1.- Verifique los pasos que son importante para Usted:

- a. Entender mejor el Cambio
- b. Ver el Cambio desde el punto de vista de sus empleados.
- c. Prepararse para la Resistencia
- d. Comenzar a desarrollar una estrategia de trabajo para poner en práctica el Cambio.
- e. Elaborar una lista de preguntas e inquietudes a su Supervisor/Jefe.

- f. Situar el Cambio desde la perspectiva de la misión y objetivos de la Organización.
- g. Fomentar el respaldo a los Cambios.
- h. Prevenir los obstáculos que pudieran impedir los Cambios
- i. Descubrir las consecuencias si no se hacen los Cambios.

LISTA DE VERIFICACION DE PREPARACION PARA LOS CAMBIOS

Desde el mismo principio del Cambio, se deben tomar en consideración como este afectara a los empleados y a su vida de trabajo cotidiano. A continuación presentamos algunas áreas con las que Usted puede comenzar. Hágase estas preguntas y escriba sus respuestas en los espacios previstos, tomando en consideración su posición de Supervisor o Supervisado en la Organización:

1.- ¿A quien afectara este cambio?

2.- ¿Con quien más hay que consultar?

3.- ¿Con quien más hay que consultar?

4.- ¿Qué nuevas destrezas y comportamientos serán necesarios?

5.- ¿Cómo se enseñaran y recompensarán las nuevas destrezas y comportamientos?

6.- ¿Se necesitan nuevas políticas y procedimientos debidos al cambio?

7.- ¿De que manera respalda el Cambio la Misión de la organización?

8.- ¿Cómo afecta el Cambio los deberes y responsabilidades de aquellos que están siendo supervisados por mí?

9.- ¿Cómo afecta el Cambio mis propios deberes y responsabilidades?

10.- ¿Qué ventajas tiene el Cambio para los empleados? ¿Cómo podría extenderse o mejorarse?

11.- ¿Cuáles son las desventajas? ¿Cómo podrían reducirse?

12.- ¿Cuál es la razón exacta de este Cambio?

13.- ¿Qué consecuencias sufriría la Organización y sus Empleados por no poner en práctica este Cambio?

14.- ¿Quién o quienes son los que probablemente se resistirán a este Cambio? ¿Cómo puedo resistir la Resistencia?

15.- ¿Cuándo se efectuara el Cambio?

16.- ¿Cómo se evaluara?

17.- ¿Quién o quienes lo respaldan son respetados?

18.- ¿Quién ha experimentado un Cambio Similar y con que resultados?

19.- ¿Cómo y por quien se introducirán el Cambio?

20.- ¿Cómo Yo personalmente, resisto o respaldo este Cambio?

Observaciones personales sobre los ejercicios

Notas:

¿A QUE RESPONDE EL CAMBIO?

- . Incomodidad percibida con la situación o estado actual de la Organización
- . La necesidad de unificar criterios
- . Compartir Valores y Destrezas
- . Nueva imagen
- . Mayor consistencia
- . Inspirar en otros la toma de decisión

Por ello antes de anunciar un gran Cambio se recomienda evaluar:

Los Niveles Grupales...

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| . Alto compromiso y Motivación | . Compromiso variable |
| . Expectativas positivas | . Insatisfacción con la autoridad |
| . Alguna ansiedad | . Frustración y angustia |
| . Cual es nuestro propósito? | . Reacciones negativas hacia el líder |
| . A quien liderizamos? | . Reacciones negativas hacia otros |
| . Quienes son los otros en el grupo? | . Sentimientos de incompetencia |
| . Dependen de la autoridad | . Confusión |
| . Compromiso | . Alto Compromiso |
| . Menos insatisfacción | . Confianza acerca de resultados |
| . Expectativas claras | . Hacen buen trabajo junto |
| . Confianza y respeto mutuo | . Roles bien definidos |
| . Incremento de autoestima | . Reconocimientos y soporte de otros |
| . Incremento de habilidades | . Comunicación abierta |
| . Sentimientos positivos acerca | . Energía en tareas compartidas |
| | . Positivos acerca del grupo |
| | . Buenas relaciones interpersonales |
| | . Incremento del aprendizaje |

EL COMPROMISO

Hace unos cuantos años se suponía que todo paso en una carrera laboral era hacia adelante. Las promociones llegaban regularmente. El éxito significaba la seguridad en el trabajo hasta el momento de retirarse. Los sentimientos personales eran secundarios a la armonía de la Organización. La semana de trabajo era de 40 horas, dedicándose solamente las noches y los fines de semana a la familia. Hoy, tanto la Organización como sus empleados tienen una nueva definición del éxito. Una garantía de empleo para toda la vida es cosa del pasado. Las empresas ni siquiera pueden garantizar un trabajo determinado para un empleado. Si una persona desea quedarse dentro de una Organización, el o ella debe mejorar su destreza constantemente y dominar varios labores y funciones.

Las pirámides Corporativas se han aplastado por la reestructuración. Los empleados permanecen en un mismo nivel durante más tiempo. Quizás pasen años entre una promoción y la siguiente, sin que importe la calidad del trabajo realizado. Los movimientos laterales se han convertido en rutina, y hasta se desean. La gente lucha por equilibrar sus vidas, desbordantes de prioridades que competen entre si.

El éxito para los empleados de hoy consiste en la satisfacción interior, la independencia, el control, el reto. La satisfacción personal y la flexibilidad se están convirtiendo en las metas más altas dentro de cualquier carrera. La gente quiere sentir que sus esfuerzos importan y que sus trabajos contribuyen en algo.

El éxito también quiere decir compensación. Un buen salario incluye una serie de beneficios ventajosos y una participación en el capital o en las ganancias de la compañía. Cambiar de trabajo, aun cambiar de carrera, se ha convertido cada vez mas en una opción valida.

EL COMPROMISO COMO UNA DE LAS TRES "C" DE LA CALIDAD

Las tres C de la calidad (compromiso, capacidad y comunicación) son la base intangible para los objetivos de calidad, tanto personal como organizacional. No se pueden tocar o medir, pero ningún plan de calidad puede tener éxito sin ellas.

El compromiso es el espíritu de determinación de un nadador olímpico que practica al alba, por si mismo, durante cientos de días.

Capacidad es el conocimiento interior de un piloto bien adiestrado que utiliza todo lo que este a su alcance (adiestramiento, instrumentos e intuición) para tomar decisiones rápidas.

Comunicación es el contacto personal crítico y acuerdo mutuo entre gerentes y empleados, gracias al cual el trabajo fluye fácilmente.

Así como una casa se construye sobre una estructura de concreto, un plan de calidad se construye sobre los cimientos del compromiso, la capacidad y la comunicación.

COMPROMISO

“Un alumno de licenciatura que se conocía bien a si mismo, le dejó esta nota a otro alumno con quien compartía vivienda: **“Despiértame a las siete”**. Es **muy importante** que me levante a las siete en punto. **Pero insiste. Toca la puerta hasta que te conteste.** “Al pie escribió: **“Intenta otra vez a las nueve”**”

Hay distinguimos grados de compromiso:

- 1.- El compromiso es circunstancial, como se ilustra en la historia anterior.
- 2.- Un compromiso completo con la calidad en el trabajo se define **como una elección decisiva, personal u organizacional, que se persigue a través de un plan de acción acordado.**

Los empleados se comprometerán con la calidad en la medida en que lo esté la Gerencia.

EJEMPLO

Francisco trabaja como transcriptor digitando hojas codificadas. Un día le dijeron: “No pienses, solo digita lo que ves.” Él sabe que está copiando errores obvios, como un **5** en lugar de una **t**. En el programador, que recibe, después las hojas codificadas, las corrige y las regresa a Francisco para que las vuelva a digitar, **proceso que toma tiempo.**

Un día Francisco le pidió al programador que se acerca a su escritorio y corrigiera tres errores obvios para así digitarlos correctamente desde el principio y ahorrar el tiempo de la corrección. Mientras el programador aún estaba ahí, Francisco le preguntó si veía algún otro error evidente, para corregirlo de una vez.

¿Está Francisco comprometido con la calidad? Sí ____ No ____

¿A qué grado diría usted que lo está? Alto ____ Promedio ____

Bajo ____

LOS BENEFICIOS DE UN GRAN COMPROMISO

Cuando la dedicación de los empleados es muy grande la Organización y sus integrantes se benefician en muchas formas, incluyendo:

ALTA CALIDAD

Los empleados dedicados se preocupan por la calidad de los bienes o servicios ofrecidos por su empresa. Están ansiosos por favorecer ideas creativas sobre cómo mejorar los productos o sistema. Además, es más probable que las organizaciones que sobresalen por la calidad de los servicios prestados atraigan empleados con talento que deseen dedicarse a una compañía de la cual puedan sentirse orgullosos, con lo cual aumenta sus niveles de la calidad y mejoran sus oportunidades de promoción.

ALTO RENDIMIENTO

Los empleados con una gran dedicación a la organización se preocupan por las metas y objetivos de la corporación. Están más inclinados a hacer el esfuerzo adicional necesario para

aumentar el rendimiento y la producción, encontrado de esta manera vías para la ejecución de sus potenciales.

POCO CAMBIO DE PERSONAL

Cuando los empleados están dedicados a la organización y sienten que a su vez la organización está dedicada a ellos, es menos probable que dejen sus empleos. El cambio de personal y las ausencias disminuyen considerablemente. En realidad, los empleados dedicados dan tanto valor a las relaciones de trabajo existentes que hasta llegan a pasar por alto las oportunidades más lucrativas, dadas las condiciones para la satisfacción de su motivación al logro.

BUENA REPUTACION

Los trabajadores que están dedicados a la organización hablan bien de la misma con sus amigos y en la comunidad en general. Ello es muy útil para realzar la reputación de la compañía con otros empleados, clientes y posibles empleados y aumentar el propio sentimiento de pertenencia.

MORAL ALTA

Los empleados dedicados se sienten contentos de sus trabajos y les gusta. Cuando la moral del empleado es alta, hay menos enfermedades, menos accidentes, más diversión y una atmósfera de buena voluntad en general.

ESPÍRITU DE EQUIPO

Cuando los empleados están dedicados a los objetivos más altos de la organización existen más cooperación e interacción de grupo. Los equipos están dispuestos a trabajar juntos uniéndose entre sí, reforzándose, recibiendo muestras de solidaridad y estímulo.

HABILIDAD PARA ATRAER EMPLEADOS

Casi todo el mundo desea trabajar en esta clase de compañía que acabamos de escribir. Desean unirse a sus compañeros de trabajo, les gusta su trabajo y se sienten dedicados a la

organización. Las organizaciones que comprenden esta necesidad tenderán a traer y mantener a los más inteligentes hacia el grupo de trabajadores bien adiestrados.

EJERCICIO N° 5: TUS IDEAS SOBRE EL COMPROMISO

1. En el espacio siguiente, escribe lo que significa para ti la palabra DEDICACIÓN:

2. ¿Recuerdas algún momento en que tu compromiso con el trabajo era muy grande?
¿Cuáles eran los detalles?

3. ¿Recuerdas algún momento en que tu compromiso con el trabajo era muy poco?
¿Cuáles eran los detalles?

4. ¿Cuáles eran las diferencias más importantes en las prácticas Gerenciales o culturales Organizacionales entre las situaciones 2 y 3?

5. ¿Es importante para ti sentir lealtad y solidaridad hacia tus Gerente y Organización?
¿Por qué?

6. ¿Qué hace tu Organización para fomentar el compromiso de los empleados?

7. ¿Observas que se empleen prácticas Gerenciales para fomentar y desarrollar el compromiso en los empleados? Enúncialas

Notas:

EJERCICIO N° 6: LA NECESIDAD DEL COMPROMISO

LISTA DE VERIFICACIÓN DEL COMPROMISO:

El compromiso tiene un papel muy importante en la obtención de un alto nivel del rendimiento en cualquier empeño. Para verificar tus puntos de vista sobre el compromiso, lee los siguientes enunciados e indica si crees que son verdaderos o falsos:

ENUNCIADOS

1. Es importante crear un ambiente en donde los Empleados puedan satisfacer sus necesidades mientras satisfacen las necesidades de la Organización?
2. La dedicación a la Organización mejora cuando a los empleados se les reconoce sus contribuciones?
3. La misión de una Organización puede inspirar la dedicación?
4. El nivel de compromiso de los empleados tiene poco que ver con las prácticas de comunicación de la dirección?
5. Por lo general el Compromiso sigue siendo el mismo, sin importar que los empleados participen o no en la planificación de los proyectos?
6. La mayoría de los empleados prefieren trabajar en donde puedan sentir lealtad y compromiso hacia sus Gerentes?
7. Los Gerentes pueden hacer muy poco para aumentar la dedicación?
8. Por lo general la productividad aumenta al aumentar la dedicación?

Notas:

EL ALTO COSTO DEL POCO COMPROMISO

Cuando la dedicación de los empleados es poca, en la organización se pueden registrar algunas de las consecuencias siguientes:

BAJA CALIDAD

Al decaer la dedicación también decae el interés de los empleados por la calidad de los bienes o servicios prestados por la compañía. El empleado que teme los riesgos se abstiene de dar sugerencias sobre las mejoras necesarias y, con toda seguridad, tanto la Calidad Personal como organizacional se ven afectados.

BAJO RENDIMIENTO

Los empleados con poca dedicación están satisfechos de hacer un mínimo, lo suficiente para que no los despidan. Las metas de la organización parecen ser muy remotas y tal situación no los afecta de forma significativa.

MUCHO CAMBIO DE PERSONAL

Sin la dedicación, los empleados sencillamente dejan la organización a la primera señal de problemas o desacuerdos.

MALA REPUTACIÓN

Las compañías pueden gastar mucho dinero para crearse una reputación corporativa, solo para verla destruida por la propaganda hecha por los empleados descontentos.

BAJO MORAL

Al descender la dedicación, a los empleados ya no les interesa ir a sus trabajos. Se convierten en víctimas de enfermedades relacionadas con las tensiones y aumentan los accidentes en el trabajo. Si las personas se sienten oprimidas o que no se les aprecia, la atmósfera general del lugar de trabajo sufre.

ESPÍRITU DE EQUIPO BAJO

Los trabajadores con poca dedicación tienen una actitud de “cada uno por sí mismo”. Preocupados solamente por sus propios intereses o problemas, los empleados se apartan de una producción interactiva con los demás. Se sienten separados de la compañía y entre ellos mismos.

INCAPACIDAD PARA ATRAER EMPLEADOS

Como la dedicación es tan importante para la mayoría de las personas, los posibles empleados buscaran organizaciones que fomenten la confianza y la lealtad. Las organizaciones que no comprendan ni respondan a esta necesidad de sus empleados están en desventajas en la competencia por obtener empleados con talento-

EL GRAN ACTO DE EQUILIBRIO

En la actualidad los trabajadores están tratando de equilibrar muchos aspectos un vida plena y variada; se sienten a veces divididos entre dos compromisos de gran

importancia. Cuando se obliga a las personas a que escojan entre las cosas que para ellas tienen gran valor, con frecuencia se sienten infelices y tensos.

Quizás los empleados en sus trabajos sientan una gran solidaridad hacia sus jefes, sus compañeros de trabajo, el sindicato o hacia los clientes. La dedicación a sus respectivas carreras, a las normas profesionales y a las metas de la organización, todo ello compite por su atención. Fuera de sus trabajos, los intereses familiares y personales adquieren cada vez mayor importancia según los empleados reconsideran que significa para ellos un éxito total. A los empleados no se les debe hacer sentir que son desleales a la compañía por el solo hecho de ser leales también a sus metas personales y luego ajusta la dedicación corporativa a este patrón. De esta manera, estar dedicado a la corporación se ve como un respaldo, no como una competencia, con otros compromisos importantes.

DEDICACION A SI MISMO

Actualmente los empleados están dedicados ante todo a si mismo. El gerente que acepte esta parte de la naturaleza humana buscara la manera de que esta dedicación se vea reforzada por la dedicación a la organización.

La gente quiere ver un sentido en su trabajo, pero también quiere que su trabajo sea una extensión de sus valores y creencias personales. Si todos nos pudiéramos unir a organizaciones cuyos valores refleja los nuestros en forma genuina, habría un aumento inmediato en la productividad, calidad e innovación en todas partes.

La reacción de dichos valores es tanto la responsabilidad del empleado como del directivo. Es preciso que los empleados tengan una idea mas clara de cual es su filosofía personal y sumisión, así como también es necesario que las organizaciones comuniquen la cultura y la filosofía organizacionales para facilitar a los eventuales empleados la elección de aquellas compañías que sigan las mismas orientaciones que ellos buscan tan profundamente.

Junto con el compromiso, los objetivos de calidad requieren rehenos y actitudes basados en la capacidad.

EJERCICIO NRO. 7: EVALUA TU COMPROMISO EN SITUACIONES PERSONALES Y PROFESIONALES

En la parte inferior se presenta una lista de situaciones personales y profesionales que requieren de un cierto grado de Compromiso. Al lado de cada situación anota el numero que indica a que nivel esta tu compromiso en relación a cada tema. Tus respuestas no reconsideran correctas o incorrectas; sencillamente te ayudaran a conocerte a ti mismo y a saber las bases de tu compromiso. **Conocerte a ti mismo es el primer paso para cambiar.**

NIVELES DE COMPROMISO

1.- INQUEBRANTABLE

2.- DILIGENTE

3.- CASUAL

4.- CUANDO ESTOY DE HUMOR

SITUACIONES PERSONALES Y PROFESIONALES

Matrimonio _____ **Aprendizaje** _____ **Clientes**

Estándares personales de Calidad _____ **Disfruta la Vida**

Familia _____ **Objetivos Organizacionales** _____

Hacer mejor mi trabajo _____

EJERCICIO Nro. 8: COMPROMISOS Y DEDICACION MULTIPLE

Las personas tienen en sus vidas muchos compromisos y prioridades. ¿Cuales son los compromisos más importantes de tu grupo? Califica cada Compromiso o dedicación poniendo un círculo alrededor del número siendo 1 (menos importante) y 5 (más importante).

COMPROMISO**MENOS IMPORTANTE****MÁS IMPORTANTE**

Organización	1	2	3	4	5
Carrera	1	2	3	4	5
Ética personal	1	2	3	4	5
Familia	1	2	3	4	5
Otro importante	1	2	3	4	5
Grupo de Trabajo	1	2	3	4	5
Gerencias	1	2	3	4	5
País	1	2	3	4	5
Amistades	1	2	3	4	5
Clientes	1	2	3	4	5
Subordinados	1	2	3	4	5
Salud y bienestar	1	2	3	4	5
Tiempo Libre	1	2	3	4	5
Sindicato	1	2	3	4	5
Departamento	1	2	3	4	5
Religión	1	2	3	4	5

CAPACIDADES Y HABILIDADES

1.-LA CAPACIDAD puede describirse como el “saber como”

2.- La gente capaz y el trabajo de calidad van de la mano, ya que la gente capaz se asegura de alcanzar con éxito los objetivos acordados previamente.

3.-Un programa de calidad exitoso engrandece la moral y fomenta la capacidad a través de la educación, el trabajo en equipo y los programas de incentivos.

Cuando las organizaciones instrumentan de manera ordenada el mejoramiento de la calidad, están mostrando su capacidad a nivel organizacional. Ellas proporcionan un plan

maestro de calidad y estimulan a los empleados a implementarlo. Asimismo, proporcionan educación acerca de la calidad a todos los niveles, desde la dirección hacia abajo. El plan de calidad y el adiestramiento están diseñados para mejorar la capacidad y a su vez incrementar la calidad. Mejorarán además la autonomía, el trabajo en equipo, la seguridad en el trabajo y las ganancias. Las organizaciones ayudan a la gente a desarrollar su capacidad otorgándole las herramientas correctas y responsabilizándola por su trabajo.

No todos los seres humanos reaccionan igual ante el mismo método de aprendizaje, por ello es importante identificar cual es el que utilizamos en situaciones distintas:

- Experiencia concreta
- Observación reflexiva
- Conceptualización abstracta
- Experiencia reflexiva

Este fenómeno esta directamente relacionado con nuestro nivel de conciencia y competencia.

Tenemos cuatro (4) cuadrantes interrelacionados entre la competencia y la conciencia y son:

1	2
INCOMPETENCIA INCONSCIENTE	INCOMPETENCIA CONSCIENTE
3	4
COMPETENCIA INCONSCIENTE	COMPETENCIA CONSCIENTE

Podemos ser conscientemente incompetentes, porque no nos hemos formado o entrenado para ejercer una posición que requiere de un alto grado de tecnicismo, sin embargo podemos ser inconscientemente competentes para actividades que nos hace más fáciles de desarrollar, por ejemplo: dibujar, cocinar. Esto también dependerá de cuál es nuestro método de aprendizaje y de qué manera podemos fijar en forma determinante nuestras experiencias y por ende nuestros aprendizajes.

EJERCICIO Nro. 11: HABILIDADES Y CAPACIDADES

Este ejercicio te permitirá realizar una evaluación de ti mismo en cuanto a tu experiencia y capacidad para utilizar cada método de aprendizaje. La intención es examinar las características de tu aprendizaje en cuanto al contenido del módulo. Consistirá en evaluar el grado que más te agrada o estás más contento con cada uno de los métodos siendo 10 “MUY CONTENTO” y “NADA CONTENTO”.

- 1.- **EXPERIENCIA CONCRETA:** Participación real en una tarea al ejecutarla
- 2.- **OBERVACION REFLEXIVA:** Observar en forma pasiva mientras otros actúan y pensar en ello.
- 3.- **CONCEPTUALIZACION ABSTRATA:** Crear un significado integrado a partir de factores en apariencia independiente, definir conceptos y crear modelos y teorías
- 4.- **EXPERIMENTACIÓN ACTIVA:** Vivencia

Preguntas para discusión:

- 1.- ¿Cuáles son los puntos fuertes o débiles de la forma en que tu aprendes? (Cuales estilos te desagradan más?)

2.- ¿Cómo podría influir tu estilo personal de aprendizaje para maximizar los resultados de este programa en vista de los métodos utilizados?

3.- ¿En que forma puede ayudar en tu proceso de aprendizaje (exponer conceptos, dramatizar, simular) asignar tareas estructuradas que se deban pensar y luego poner en práctica?

RESULTADOS

Al programa durante todos los días asistieron todo el personal de directivos y supervisores.

El supervisor Marcos Delle Monache, quién es hijo de Giovanni Delle Monache, socio y hermano de la firma mostró en todo momento rasgos de inmadurez e indisciplina.

El señor Giovanni Delle Monache, carece de conocimientos elementales de gerencia y administración, además su nivel es muy bajo lo que dificultó la aplicación del programa en lo referente a su entendimiento, este señor es difícil de instruir.

La señora Pina de Delle Monache, presenta las mismas fallas de aprendizaje que su esposo.

El resto del personal se mostró muy activo y atento al desenvolvimiento del programa

OBSERVACIONES

Seleccionar Gerentes con habilidades en manejo de equipos.

Debe planificarse e implementar un sistema de incentivos.

Se debe continuar con la integración de equipos de trabajo.

Se debe mejorar la estructura, es decir hacerla mas funcional.

Debe prepararse un espacio formal para reuniones de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

Kerlinger Fred (1993) Investigación del Comportamiento: Técnicas y metodología. Editorial Interamericana México D.F.

Gar y Dessler (1979) Organización y Administración: Enfoque Situacional. Editorial Prentice /Hall Internacional.

Kolb, Ruben, McIntyre (1974) Psicologías de las organizaciones. Editorial Prentice Hall.

Ardouin, j., Bustos, C., Gayó, R. Y Jarpa, M. (2000). Motivación y satisfacción. Trabajo de Investigación no publicado. Universidad de Concepción, Chile.

Arribas, A. (1999) Comunicación en la Empresa: La importancia de la información interna en la empresa. Tenerife: Revista Latina de Comunicación Social, número 27, año 3°.

Beckhard, R. (1969): Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. Nueva York: Addyson Wesley Iberoamericana.

French, W. y Bell, C. (1996): Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Conducta. México: Prentice hall.

Nicosia, K., Amaturro, M., Kukla, D., Martinez, D. Y Caime, F. (1999). Liderazgo en grupos de trabajos. Trabajo de investigación no publicados. Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Schein, E. (1990). Consultoria de Procesos: Su papel en el desarrollo organizacional. Nueva York: Addyson Wesley Iberoamericana.

Vroom, V. Y Deci, L., (1979). Motivación y alta dirección. México Trillas.

Ferrer, Luis (1998). Desarrollo Organizacional. Trillas.

Burke, W. (1985). Dimensión Normativa. Addyson Wesley.

Schein, Edgar (1982). Psicología de la Organización. Prentice Hall Internacional.

ANEXO I

DEFINICIONES COCEPTUALES

Clima Organizacional: Es el conjunto de percepciones que tienen los empleados de una organización sobre determinadas características que la describen, las cuales perduran a través del tiempo, marcan una diferencia con otras organizaciones y tiene una influencia directa en el comportamiento de los individuos.

DEFINICIONES OPERACIONALES

El clima organizacional es el conjunto de las siguientes características:

Comunicación: Percepción con respecto a los canales, forma de transmisión de los mensajes de un empleado a otro, claridad en las metas del ente organizacional y la manera como se maneja las diferencias de criterios entre los empleados de la organización.

Estructura de la Organización: Percepción de las obligaciones, reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

Ambiente de Trabajo: Percepción del grado de apoyo y colaboración entre los empleados de la organización para la ejecución de tareas, logros de objetivos y de las condiciones físicas y sociales y las cuales se desenvuelve el empleado dentro de la organización.

Motivación y Satisfacción: Percepción de los empleados con respecto al reconocimiento del trabajo realizado y sobre la cantidad y forma de pago por la prestación de su servicio.

Liderazgo: Percepción de los empleados con respecto a su supervisores con relación al estilo que utiliza con sus empleados para el logro de los resultados del grupo e individual.

ANEXO II

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL INSTALACIONES HERMANOS DELLE MONACHE C.A

El objetivo de esta encuesta es brindarles la oportunidad de expresar su punto de vista sobre una variedad de temas relacionados con esta Empresa, su participación en el instituto y su trabajo.

- Sus respuestas estrictamente confidenciales y anónimas
- Recuerde que sus respuestas no son correctas o incorrectas. Por favor, responda sobre la base de su propia percepción de la situación actual.

Gracias por su colaboración.

Instrucciones:

En la siguiente hoja encontrara una serie de enunciados en los que usted deberá señalar su opinión acerca de ellos, remarcando el circulo que más se ajuste a su opinión, de acuerdo a la escala que acompaña los enunciados, como se señala en el siguiente ejemplo:

1. Confío en las decisiones hechas por mi supervisor

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

Marque solamente una opinión para cada enunciado. Si desea cambiar una respuesta, bórrela por completo ya que las múltiples marcas no podrán contabilizarse

		Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente De acuerdo
	Se efectúan reuniones con su (s) supervisor (es) para discutir metas del trabajo				
	La estructura jerárquica de la organización es conocida				
	Las instalaciones están acondicionadas apropiadamente según el tipo de actividad que se realiza (iluminación, espacio, ventilación, mobiliario, áreas comunes, entre otros)				
	Los supervisores expresan su satisfacción con el trabajo realizado				
	Los supervisores cuentan con los conocimientos y experiencias necesarias para ejercer				
	Las instrucciones necesarias para realizar su trabajo son suministradas de manera oral y/o escrita en forma entendible y bien definidas				
	Se conocen las responsabilidades del cargo que desempeñan las personas				
	Las instalaciones se encuentran en optimas condiciones de limpieza				
	Están definidas Políticas de Reconocimiento e Incentivos (Bonificación, placas meritorias, premios ala excelencia, etc.) basadas en el logro de los objetivos				
	Los supervisores estimulan a cumplir con el logro de los objetivos				
	En su lugar de trabajo existen otros medios de transmisión de información (carteleras, periódicos, revistas, entre otros)				
	Se encuentra claramente establecido el grado de autoridad de cada cargo				

[illegible]

		Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente De acuerdo
	Existe comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo				
	Las normas y procedimientos están alineados con la misión y visión del instituto.				
	Se realizan actividades extraordinarias (eventos, intercambios deportivos, celebraciones, entre otros), que fomenten la integración o inter – relación personal				
	La Empresa le facilita el entrenamiento necesario para poder realizar mejor sus actividades				
	Los supervisores confían y creen en usted				
	Las metas, prioridades y objetivos de la unidad están claramente definidos				
	Considera usted que se cumple con las normas y procedimientos				
	Existe integración y entendimiento entre los compañeros de trabajo				
	En la Empresa existen amplias oportunidades de crecimiento profesional				
	Los supervisados confían y creen en sus supervisores				
	Son conocidas las metas, prioridades y objetivos de la empresa				
	Se considera la competencia un obstáculo para el trabajo en equipo				
	Los empleados más capaces tienen las mejores oportunidades				
	Se siente cómodo para implementar cambios razonables en su trabajo, sin temor a las consecuencias				
	La información recibida de su supervisor es pertinente para la ejecución de sus actividades				
	Se acepta y reconoce la contribución de otros equipos				

	La disposición de los cargos permite el desarrollo de carrera						
	Los supervisores siempre intervienen en las discusiones para conciliar las distintas opiniones						
	Existe cooperación entre distintos equipos de trabajo para la solución de problemas						
	Cuando una posición de niveles jerárquicos superiores se encuentra vacante, se evalúa la posibilidad de que ésta sea cubierta por personal interno						
	Se respetan las opiniones y comentarios de los otros compañeros						
	Se evaden las opiniones y comentarios de los otros compañeros						
	Los conflictos interpersonales entre los miembros de la empresa afectan el logro de los objetivos						

ANEXO III

El presente cuestionario forma parte de una investigación académica en la que se quiere conocer su apreciación acerca de las características del comportamiento en el trabajo como miembro de la Junta Directiva de IHDM

Por favor, lea cuidadosamente las siguientes instrucciones:

1. Responda el cuestionario que encontrará en la siguiente hoja. Ante cada planteamiento, piense en la frecuencia con que usted se comporta de esa manera.
2. Conteste con sinceridad y exactitud. Trate de pensar acerca de cada comportamiento separadamente y no deje que su respuesta para un ítem influya sobre su respuesta para otro.
3. Asegúrese de contestar todos los ítems, o preguntas. Un cuestionario incompleto carece de utilidad.
4. Al finalizar, envíe en un sobre cerrado todo el material al Sr. Richard de Sancho en Caracas.

Recuerde que:

- Las respuestas no son consideradas correctas o incorrectas. Por favor, responda sobre la base de su propia percepción del comportamiento.
- Marque solamente una opción para cada enunciado.
- El tratamiento de esta información será absolutamente confidencial.

Para cada ítem del cuestionario, seleccione una de las siguientes alternativas de respuesta:

Nunca	Ocasionalmente	Muy a menudo	Siempre
-------	----------------	--------------	---------

En la siguiente hoja encontrara una serie de ítems en los que usted deberá marcar con una equis (X) la opción con la cual identifique la actuación de la persona evaluada, de acuerdo a la escala de frecuencias, como se señala en el siguiente ejemplo:

	Nunca	Ocasionalmente	Muy a menudo	Siempre
Leo periódico			X	

Tal cómo se muestra en el ejemplo la respuesta para el enunciado es *Muy a menudo*.

Gracias por su colaboración.

INVENTARIO DE COMPETENCIAS

EL SUPERVISOR...	Nunca	Ocasionalmente	Muy a menudo	Siempre
1. Cumple con las normas, políticas y procedimientos de la organización.				
2. Escucha y atiende las críticas, quejas o pedidos especiales de sus clientes.				
3. Colabora con otros miembros del equipo y contribuye, activamente, con su esfuerzo al logro de un objetivo común.				
4. Mantiene la calma ante situaciones altamente demandantes.				
5. Cumple a cabalidad con las normas de seguridad establecidas, tanto en las leyes como en el reglamento y disposiciones generales de la organización.				
6. Asigna objetivos claros y alcanzables a su equipo de trabajo evaluando para ello posibles escenarios.				
7. Guía y persuade a su equipo hacia el logro de los objetivos y metas comunes.				
8. Busca fuentes de información que le permita recabar diferentes perspectivas de los hechos, a fin de tener una visión global e imparcial del conflicto.				
9. Emprende acciones específicas que permiten el logro de los objetivos establecidos, alertando situaciones que puedan estar obstaculizándolos.				
10. Anticipa las necesidades potenciales de sus clientes.				
11. Antepone los objetivos del grupo por encima de los objetivos individuales.				
12. Evita tener reacciones o comportamientos agresivos.				
13. Promueve el cumplimiento y aplicación de las normas de seguridad entre sus supervisados y demás miembros de la organización.				
14. Identifica las habilidades y conocimientos de cada uno de los miembros de su equipo.				
15. Motiva e inspira a los miembros del equipo, transmitiéndoles entusiasmo e infundiéndoles compromiso para la consecución de la visión y objetivos organizacionales.				
16. Analiza posibles alternativas de solución, antes de tomar una decisión, ponderando los pro y contra.				
17. Aporta ideas para enriquecer y optimizar los procesos y resultados.				
18. Comunica a los clientes sobre la utilidad y ventajas de los servicios y productos de la compañía.				
19. Solicita ideas y opiniones a los otros miembros del grupo para tomar decisiones, diseñar planes o implementar acciones en conjunto				
20. Antepone la estabilidad, el control y la cordialidad				

ante sus emociones e impulsos.				
EL SUPERVISOR...	Nunca	Ocasionalmente	Muy a menudo	Siempre
21. Investiga y propone la aplicación de nuevas normas de seguridad, para el beneficio de toda la organización.				
22. Promueve un alto desempeño a su equipo, estableciendo estándares de ejecución y excelencia.				
23. Trata justamente a todos los miembros del equipo, en función de sus características y rasgos individuales.				
24. Equilibra los intereses y necesidades de la empresa, los clientes y los personales en la búsqueda de soluciones al conflicto.				
25. Promueve acciones que benefician a la organización, aún siendo controversiales.				
26. Efectúa seguimiento a la prestación del servicio para evaluar la satisfacción de los clientes.				
27. Valora la experticia y capacidades de los otros miembros del grupo.				
28. Maneja las confrontaciones con el cliente (interno o externo) respondiendo constructivamente ante la situación.				
29. Supervisa y monitorea el cumplimiento de las tareas, actividades y roles asignados.				
30. Analiza y asegura la satisfacción de las necesidades, profesionales y personales, actuales o futuras del equipo.				
31. Considera los recursos de los cuales dispone, limitaciones, valores y políticas de la organización, para la solución de conflictos.				
32. Antepone las necesidades e intereses organizacionales sobre las personales.				
33. Satisface o excede los requerimientos de los clientes.				
34. Promueve un clima amigable, contribuyendo a la integración del equipo.				
35. Asume la responsabilidad por la acción ante el cliente.				