UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

INTERVENCIÓN DIAGNOSTICA EN

A.I.P. ASESORES DE IMAGEN PÚBLICA, C.A.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

ROBERTO JOSE CARDENAS PLAZA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría de la profesora

María Elena Hoffmann Kidon

Caracas, Julio de 2.006

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN 2

INTRODUCCION 4

CAPITULO I - PROPUESTA DE DIAGNOSTICO 7

Objetivos 7

Metodología de Trabajo 7

Instrumento de Recolección de la Información 8

Plan de Acción del Diagnóstico 9

Factibilidad 9

Cronograma de Actividades 10

CAPITULO II - MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL 11

I. Desarrollo Organizacional. 11

Definiciones Básicas 13

Características del Desarrollo Organizacional 14

II. El Clima Organizacional 16

III. Diagnóstico Organizacional 21

IV. Tipología de la Investigación en Gerencia 22

V. Misión, Visión y Objetivos 25

VI. Condiciones de Trabajo 26

VII. Relaciones Formales 27

CAPITULO III - MARCO REFERENCIAL CONTEXTUAL 28

Orígenes e Historia de A.I.P. Asesores de Imagen Pública, C.A. 28

FICHA TÉCNICA - AIP Asesores de Imagen C.A. 29

Principales Valores de A.I.P. Asesores de Imagen Pública, C.A. 30

CAPITULO IV – MÉTODO 33

Instrumento de Recolección de la Información 34

Preguntas Utilizadas en la Entrevista

CAPITULO V - ANALISIS DE DATOS 37

Instrumento de medición: Encuesta 37

Caracterización de la Población 37

El rango de antigüedad 38

Dimensión Integración 40
Dimensión Relaciones Formales 41
Dimensión Condiciones de Trabajo 42
Dimensión Premisas Básicas 42
Dimensión Integración en relación a la Antigüedad 44
Dimensión Relaciones Formales en relación a la Antigüedad 45
Dimensión Condiciones de Trabajo en relación a la Antigüedad 46
Dimensión Premisas Básicas en relación a la Antigüedad 46

CAPTIULO VI - RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS 48
Entrevista al Sr. Miguel Rodríguez Siso, Presidente 48
Entrevista al Sr. Carlos Rodríguez Siso, Presidente Ejecutivo 48
Entrevista al Sr. Jhon Rodríguez Siso, Director de Com. Integradas 49
Entrevista al Sr. Macario Yépez, Director de Eventos Claves 49
Entrevista a la Sra. Noris Salcedo, Gerente de Administración 50
Entrevista a la Sra. Yoedy Silva, Jefe de Recursos Humanos 50
Hallazgos 51

CAPITULO VII – HALLAZGOS 52
CAPITULO VIII - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 53
REFERENCIAS 55
ANEXOS

INDICE DE GRAFICOS Y FIGURAS

Figura N° 1 Variables del entorno organizacional 21

Gráfico Nº 1 Distribución por Antigüedad 38

Gráfico Nº 2 Antigüedad vs. Sexo 39

Gráfico Nº 3 Frecuencia de respuestas por dimensiones 40

Gráfico Nº 4 Integración 41

Gráfico Nº 5 Relaciones Formales 41

Gráfico Nº 6 Condiciones de Trabajo 42

Gráfico Nº 7 Premisas Básicas 42

Gráfico Nº 8 Comparativo de las cuatro dimensiones 43

Gráfico Nº 9 Dimensión Integración en relación a la antigüedad 44

Gráfico Nº 10 Dimensión relaciones formales en relación a la antigüedad 45

Gráfico Nº 11 Dimensión condiciones de trabajo en relación a la antigüedad 46

Gráfico Nº 12 Dimensión premisas básicas en relación a la antigüedad 47

INDICE DE TABLAS

Cronograma de Actividades 10

Tabla de Distribución de la muestra según su sexo 31

Tabla de Contingencia Sexo * Antigüedad 31

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se propuso realizar una intervención diagnóstica a una empresa venezolana, llamada A.I.P. Asesores de Imagen Pública, C.A. basada en los principios de la consultaría de procesos. Con el propósito de determinar los factores relacionados con la satisfacción de sus empleados y determinar oportunidades de mejora, adaptadas a las necesidades y objetivos estratégicos de la empresa.

Entre los servicios que presta AIP destacan el manejo de eventos claves, análisis y desarrollo comunicacional, desarrollo comercial, capacitación y formación de los públicos internos y externos, y gerencia de crisis como parte de la comunicación en situaciones de cambio, todo para blindar las actuaciones de quienes los contratan.

Se tomó como método de trabajo la investigación evaluativa la cual tiene como propósito la sistemática determinación de la calidad o valor de programas, proyectos, planes, intervenciones; para tal fin se utilizó en el proceso de recolección de información, un cuestionario que se aplicó a todos los empleados de la organización, y que se complementaron con entrevistas al personal directivo y supervisorio de la organización.

Los hallazgos más resaltantes de este estudio han sido:

a) La empresa viene de un proceso de reingeniería el cual no se ha podido culminar debido a la falta de recursos, muchos de los procesos y procedimientos allí desarrollados ayudarían en gran manera en las operaciones de AIP Asesores de Imagen Pública. b) La mayoría de los empleados de la empresa cuenta con poca antigüedad (menos de un año) denotando una alta rotación de personal. c) En cuanto a la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, se encuentran definidos, pero no han sido difundidos completamente a todos los empleados, se espera sean difundidos completamente a todos

los empleados en corto plazo. d) La empresa carece de un manual de descripción de cargos actualizado, se trabajará en la actualización del mismo.

Finalmente se concluyó que se debe difundir a todo el personal de la empresa, de la misión, visión y valores de A.I.P. Asesores de Imagen, además se deben establecer prácticas que permitan reforzar la cultura corporativa de la empresa, dirigidas a comprometer e identificar a los trabajadores con la misión, visión y valores organizacionales. Adicionalmente es importante establecer un manual de descripciones de cargo, así como fortalecer las funciones del departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa, creando políticas permanentes a fin de satisfacer las necesidades del personal.

INTRODUCCIÓN

En el cambiante entorno en el que interactuamos diariamente, las organizaciones venezolanas sin importar la rama o sector económico al cual se dedican, requieren ser cada vez más competitivas para poder adecuarse a la cada vez más demandante exigencias del consumidor.

Por tal motivo el desarrollo y aplicación de estrategias y metodologías basadas en el Desarrollo Organizacional, cuyo fin último es mejorar la eficiencia de la organización vista como un todo; resulta conveniente para las empresas de hoy día; ya que considera, aspectos técnicos, financieros, de comunicación, grupales, de liderazgo, y de recursos humanos, representando así una gran oportunidad para reforzar aquellas áreas de la empresa que más lo necesiten; rediseñando planes de acción, objetivos, metas, a través de estrategias de intervención orientadas al desarrollo de eventos exitosos para toda la organización/empresa.

El planteamiento de un Diagnóstico Organizacional supone como señala Rodríguez, D. (1999) asumir una propuesta de Modelo Diagnóstico considerando niveles y aspectos del comportamiento con la finalidad de orientar esfuerzos en la optimización de los resultados organizacionales tanto a nivel de cultura, productividad como en satisfacción laboral. Esto implica un compromiso de precisión y responsabilidad que conlleva: examinar cuidadosamente la realidad organizacional con el objetivo de detectar los factores de interacción relevante, evaluar la importancia de cada uno y plantear soluciones acertadas, tomando en cuenta aspectos macro sociales como:

- La evolución de las organizaciones.
- Contextos jurídicos- legales ineficientes.
- Culturas Organizacionales débiles y polarizadas.
- Deterioro en las relaciones humanas.
- Precarización del trabajo
- Inaccesibilidad al mercado laboral

Un modelo de diagnóstico desde la perspectiva de la Psicología Organizacional debe considerar las condiciones laborales que se ofrecen para propiciar el rendimiento de quienes conforman la organización, procesos psicológicos del individuo y del grupo inherentes al cumplimiento de tareas y resultados organizacionales como la productividad, cultura y satisfacción laboral.

El clima organizacional es la manera como los miembros de una organización perciben los eventos, las prácticas, los procedimientos y tipos de comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados dentro de la organización. (Schneider 1990).

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos que desencadena diversos tipos de motivación entre los miembros. (Chiavenato, 1994)

La percepción del clima será favorable en la medida en que la organización satisfaga necesidades personales y morales de sus miembros y desfavorable cuando no lo logre.

Según Brunet (1987) en una organización pueden existir diferentes tipos de clima, es decir en cada unidad o departamento pueden existir climas distintos, por lo tanto los empleados pueden ser miembros de diversas organizaciones que interactúan y coexisten con toda la organización. El autor reporta que los profesionales o miembros del personal directivo tienen la tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores de base.

Determinantes del clima organizacional

El clima depende del tamaño de la organización, de sus estructuras jerárquicas, de los objetivos que deben alcanzarse, es decir, del conocimiento de las exigencias, de

qué es lo que se pretende, cuáles son los caminos que deben seguirse, cómo se toman las decisiones. Otros opinan que el clima depende del grado de delegación, de los estándares y expectativas de calidad del trabajo, del reconocimiento que otorga la empresa, de la posibilidad de trabajar en equipo y la cooperación.

La exploración del clima se hará con base a las dimensiones que se consideren relevantes para su medición. Litwin y Stringer elaboraron un instrumento que mide seis dimensiones de clima: estructura, responsabilidad, riesgo, recompensa, calidez y apoyo, y conflicto. Estos autores a través de sus investigaciones llegaron a las siguientes conclusiones: 1) Se pueden crear diferentes climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. 2) El clima tiene efectos sobre la motivación, y sobre la motivación, desempeño y satisfacción en el empleo. 3) La comprensión del clima ayuda al estudio de los procesos de administración de empresas y especialmente a los efectos de los estilos de liderazgo y supervisión sobre las personas y las organizaciones.

En el presente proyecto de investigación se propone realizar una intervención diagnóstica a una empresa venezolana, llamada A.I.P. Asesores de Imagen Pública, C.A. basado en los principios de la consultaría de procesos. Con el propósito de determinar los factores relacionados con la satisfacción de sus empleados y determinar oportunidades de mejora, adaptadas a las necesidades y objetivos estratégicos de la empresa.

CAPITULO I

PROPUESTA DE DIAGNOSTICO

*Objetivos***.**

- Determinar el nivel de satisfacción de los empleados en relación a las políticas de recursos humanos de la empresa.
- Determinar la identificación del grupo de empleados con los valores existentes en la organización.
- Conocer el nivel de integración y cohesión de los trabajadores de AIP Asesores de Imagen.
- Conocer el nivel de formalidad en las relaciones supervisor/empleado dentro de la empresa.

Metodología de Trabajo

Método de trabajo: la investigación evaluativa, tiene como propósito la sistemática determinación de la calidad o valor de programas, proyectos, planes, intervenciones Fernández-Ballesteros, (1996). Este método se fundamenta en el enfoque de sistemas y tiene como propósito valorar organizaciones.

Proceso de recolección de información: mediante un cuestionario aplicado a todos los empleados de la organización, complementado con entrevistas al personal directivo y supervisorio de la organización.

Para los efectos del estudio se toma a toda la población de las empresas AIP ASESORES DE IMAGEN PÚBLICA, C.A., una muestra de veintisiete (27) participantes para la recolección de información.

A los trabajadores de AIP ASESORES DE IMAGEN PÚBLICA, C.A., se les administra un cuestionario anónimo para medir su percepción del clima laboral

Instrumento de Recolección de Información.

Instrumento de recolección de información, una encuesta de clima laboral, la cual consta de cuatro dimensiones o variables a medir: Integración, Relaciones Formales, Condiciones de Trabajo y Premisas Básicas.

La encuesta consta de treinta y dos (32) ítems o afirmaciones, en escala Likert, donde el participante contará con la posibilidad de responder dentro de cuatro categorías: En desacuerdo, En Ligero Desacuerdo, En Ligero Acuerdo, De Acuerdo.

Como segundo instrumento de recolección de información se usa una entrevista semi-estructurada, la cual se administra a los líderes de la empresa: Presidente, Presidente Ejecutivo, Director de Eventos Claves, Director de Comunicaciones Integradas, Directora de Administración y Jefe de Recursos Humanos.

En relación a procesamiento y tabulación de la información se utiliza el programa estadístico SPSS, para Windows. Para el análisis de la información se aplicará, el análisis estadístico descriptivo, tomando en consideración, como variable dependiente, cada una de las dimensiones incluidas en el instrumento (Integración, Relaciones Formales, Condiciones de Trabajo y Premisas Básicas) y como variables independientes sexo y antigüedad.

*Plan de Acción del Diagnóstico***.**

Se utiliza en el proceso de recolección de información, un cuestionario que se va a aplicar a todos los empleados de la organización, y que serán complementadas con entrevistas al personal directivo y supervisorio de la organización.

- Tiempo Estimado: Entrega de instrumentos a todo el personal tres (3) horas/hombre.
- Población: 27 personas.
- Recolección de los instrumentos y entrevistas al personal dieciséis (16) horas/hombre.
- Análisis de los Resultados Obtenidos: esta fase incluye la clasificación, análisis estadístico y cualitativo de la información a suministrar por los empleados en los formularios, cuarenta (40) horas/hombre.

*Factibilidad***.**

El proyecto nace a partir de la necesidad de la empresa A.I.P. Asesores de Imagen Pública, C.A de un estudio sobre el clima laboral debido a que han notado un cambio significativo en el comportamiento de sus empleados, una baja en su motivación hacia el trabajo y hacia los proyectos nuevos, por ende, ellos son los primeros interesados en la realización del diagnóstico lo cual hace que el trabajo.

Para la elaboración de este proyecto se cuenta con el apoyo de la presidencia de A.I.P. Asesores de Imagen Pública, C.A. y se tiene a disposición la sala de juntas de la empresa para efectuar las reuniones, entrevistas y demás actividades dentro de la compañía.

Para la elaboración del diagnóstico se tiene un período de 5 semanas contadas a partir de la firma de la propuesta por parte del cliente.

El estudio es de gran ayuda para A.I.P. Asesores de Imagen Pública, C.A. ya que pueden visualizar sus fortalezas y debilidades en cuanto a las relaciones existentes entre sus integrantes y la forma como es percibido el ambiente de trabajo por los trabajadores de la organización. Todo esto con el fin de instrumentar estrategias que le permitan involucrar, y comprometer, a los empleados de la organización en el mejoramiento de la calidad y la productividad y, como consecuencia la competitividad de su empresa.

Cronograma de Actividades.

Actividad	*Duración*
Entrega del los formularios a cada uno de los trabajadores	1ª Semana del Proyecto. 3 Horas/hombre. Se otorgará un plazo de 3 días para el llenado de la información por parte de los trabajadores de AIP Asesores de Imagen C.A.
Entrevistas al personal directivo y supervisorio de la empresa	2ª Semana del Proyecto 16 Horas/Hombre.
Clasificación y Análisis de los Resultados Obtenidos.	3ª y 4ª Semana del Proyecto. 40 Horas/hombre. Esta fase será llevada a cabo por los consultores fuera de las instalaciones de la empresa.
Presentación del Informe Final	5ª Semana del Proyecto. 6 Horas/Hombre.

CAPITULO II
MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

I. Desarrollo Organizacional.

El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

a) La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.

b) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.

c) La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como

sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.

d) La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.

e) La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.

f) La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.

g) Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.

h) Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

Definiciones Básicas.

¿Qué es el Desarrollo Organizacional?

El D.O. tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por tanto, tales definiciones reflejan mas la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es esencia una definición.

Se tiene que Beckard (1969) define el D.O. como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

Para Bennis (1969), el D.O. es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios"

Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos es “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”.

A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”.

Según Hornstein, Burke y sus coeditares (1971) el D.O. es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización".

Friedlander y Brown (1974) presentan al D.O. como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

De acuerdo con Schumuck y Miles (1971) el D.O. se puede definir como "un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión".

Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

De Faria dice que El Desarrollo Organizacional se puede definir de la siguiente manera: " El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados".

Características del Desarrollo Organizacional.

El desarrollo organizacional posee ciertas características importantes:

1.- Es una estrategia educativa planeada.

2.- El cambio está ligado a la exigencia que la organización desea satisfacer, como:

- Problemas de destino. ¿A dónde desea ir la organización?
- Problemas de Crecimiento, identidad y revitalización.
- Problemas de eficiencia organizacional.

3.- Hace hincapié en el comportamiento humano.

4.- Los agentes de cambio o consultores externos, aunque ya implantado el programa, puede ser personal de la organización.

5.- Implica una relación cooperativa entre el agente del cambio y la organización.

6.- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:

- Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
- Transferencia de Valores Humanos.
- Comprensión entre grupos.
- Administración por equipos.
- Mejores métodos para la solución de conflictos. Guizar (2004).

Se puede afirmar, que el Desarrollo Organizacional (D.O.), tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje armónicamente, dado que sus partes están interrelacionadas entre sí.

Además, posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas de la empresa en cuanto a su potencia y deseo de crecimiento.

Se utiliza además un agente de cambio, el cual es copartícipe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional.

Por otro lado, el D.O. se concentra en la solución de problemas, se capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que sólo los analicen teóricamente. Guizar (2004).

II. El Clima Organizacional

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

Antes de comenzar a analizar el tema del Clima Organizacional se estima conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del termino Clima Organizacional.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

Factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Factores que conforman el Clima Organizacional

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

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

• El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

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

• El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de

trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

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

• El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

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

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

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

pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

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

8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

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

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

III. Diagnóstico Organizacional.

Supone como señala Rodríguez, D. (1999) asumir una propuesta de Modelo Diagnóstico considerando niveles y aspectos del comportamiento con la finalidad de orientar esfuerzos en la optimización de los resultados organizacionales tanto a nivel de cultura, productividad como en satisfacción laboral. Ésto implica un compromiso de precisión y responsabilidad que conlleva: examinar cuidadosamente la realidad organizacional con el objetivo de detectar los factores de interacción relevante, evaluar la importancia de cada uno y plantear soluciones acertadas, tomando en cuenta aspectos macro-sociales como:

- La evolución de las organizaciones.
- Contextos jurídico legales ineficientes.
- Culturas Organizacionales débiles y polarizadas.
- Deterioro en las relaciones humanas.
- Precarización del trabajo
- Inaccesibilidad al mercado laboral

Un modelo de diagnóstico desde la perspectiva de la Psicología Organizacional debe considerar las condiciones laborales que se ofrecen para propiciar el rendimiento de quienes conforman la organización, procesos psicológicos del individuo y del grupo inherentes al cumplimiento de tareas y resultados organizacionales como la productividad, cultura y satisfacción laboral (Fig. 1)

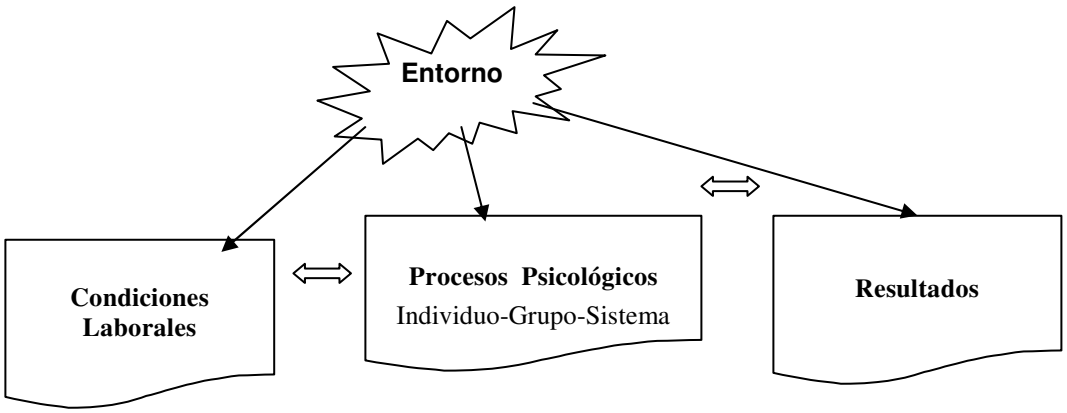


Fig. 1. Variables de diagnóstico organizacional

Las condiciones laborales constituyen un factor importante de análisis en la problemática de cualquier organización y se refiere a los elementos que determinan y propician el cumplimiento de las tareas ocupacionales así como a las situaciones que viven los trabajadores; incluye la duración del trabajo, organización y contenido del mismo, servicios sociales y remuneraciones, higiene y seguridad en el trabajo, prácticas y principios administrativos; jornadas laborales, entre otros.

Los procesos psicológicos, de compleja explicación teórica y difícil medición científica, están referidos al funcionamiento cognitivo y afectivo con los trabajadores enfrentan su actividad ocupacional. El abordaje objetivo y oportuno de procesos como la comunicación, aprendizaje, motivación, valores, etc. puede aportar significativamente en la determinación de los requerimientos básicos de ciertos puestos de trabajo y en el desarrollo de programas de intervención. Las limitaciones metodológicas para su diagnóstico son aspectos que deben superarse dada la importancia y urgencia del tema.

Finalmente los resultados organizacionales, expresados por la productividad alcanzada, la cultura organizacional y el grado de satisfacción con el trabajo desempeñado, son también materia de estudio y cuya importancia radica en la materialización del proyecto de realización personal e institucional.

En tal sentido, considerar un diagnóstico organizacional implica tener en cuenta que se trata de un proceso de co-diagnóstico, que requiere pericia en el conocimiento de procesos psicosociales de la organización, y práctica profesional en acciones y decisiones con base teórica y metodológica.

IV- Tipología de la Investigación en Gerencia

La investigación incluye las actividades que se realizan para generar nuevos conocimientos o resolver problemas. Cuando la investigación se emplea para generar nuevos conocimientos se le denomina investigación científica mientras que cuando se emplea para resolver problemas se suele denominar investigación aplicada (Tamayo,

2001). La investigación en la disciplina de gestión de empresas se puede clasificar en: (a) investigación científica, (b) investigación evaluativa, (c) investigación-acción e (d) Investigación y desarrollo. Estos tipos de investigación Proyectos de investigación y aplicación se diferencian en su propósito, el tipo de problema que abordan y los verbos definen la principal acción que realizan.

La investigación científica tiene como propósito generar nuevos conocimientos que puedan eventualmente formalizarse en forma de teorías o modelos. El problema se formula generalmente como un enunciado interrogativo acerca de la relación entre variables cuando se trabaja con datos cuantitativos. La principal acción a desarrollar se puede describir a través de los siguientes verbos: describir, relacionar comparar, explicar o comprender y sus posibles sinónimos.

Cada uno de estos verbos implica niveles diferentes de generalización. Se fundamenta en el enfoque o método científico (Kerlinger, 2002). Es el tipo de investigación que corresponde a las tesis de doctorado y a los trabajos de grado de maestría. En las tesis de doctorado se esperan aportes y originalidad, mientras que en los trabajos de grado de maestría se espera que el estudiante demuestre dominio de los métodos de investigación y capacidad crítica para analizar la evidencia empírica y planteamientos conceptuales del trabajo de grado. Por ejemplo "La "Comparación de métodos para estimar el valor de una empresa", los "Factores que afectan el cambio planificado en las empresas", el "Impacto de la tecnología voz-IP sobre la productividad en empresas" y "Un modelo de auditoria de Recursos Humanos" pueden ser posibles temas de tesis de doctorado y trabajos de grado de maestría y doctorado en dirección y organización de empresas.

La investigación evaluativa tiene como propósito la sistemática determinación de la calidad o valor de programas, proyectos, planes, intervenciones (Fernández-Ballesteros, 1996). El problema se formula como un enunciado interrogativo acerca de la adecuación entre medios-fines en instituciones, programas, proyectos, planes o intervenciones. Se fundamenta en el Proyectos de investigación y aplicación enfoque de sistemas. La principal acción a desarrollar puede utilizar los siguientes verbos: diagnosticar, justipreciar, valorar, apreciar. Es un tipo de investigación que corresponde

a los proyectos de aplicación en los programas de especialización. El "Diagnóstico del sistema de calidad de una empresa de servicios de información"; la "Evaluación de los servicios de atención al cliente de una empresa de alimentos" y el "Análisis de mercado para un centro integral de desarrollo infantil en el norte de la ciudad" son ejemplos de proyectos de aplicación que emplean investigación evaluativa.

La investigación-acción tiene como propósito investigar la condición actual de un grupo, equipo, proyectos, programas, unidades o la organización en su conjunto, para luego realizar intervenciones que conduzcan al mejoramiento de su gestión. El problema se formula como un enunciado interrogativo sobre la discrepancia entre una situación actual y una condición deseada.

Algunos de los principales verbos de acción que utiliza son: Intervenir, modificar o aplicar. Se fundamenta en el enfoque de solución de problemas (French y Bell, 1996).

Es un tipo de investigación empleado en proyectos de aplicación. Ejemplos de proyectos de aplicación que emplean investigación-acción son: "Mejoramiento de la gestión de personal en una unidad de mantenimiento", "Modificación de la estructura organizacional en una empresa de telecomunicaciones" e "Implantación de cambios en procesos en la gerencia de despacho de una fábrica".

Finalmente en la investigación y desarrollo se tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o en un mercado. El problema se formula como un enunciado interrogativo que relaciona el producto o Proyectos de investigación y aplicación servicio a desarrollar y la necesidad por atender. Se fundamenta en el enfoque del diseño (Milani, 1997). Como ejemplo de los principales verbos de acción utilizados tenemos: diseñar, rediseñar, desarrollar. Es un tipo de investigación pertinente en los proyectos de aplicación en los programas de especialización en Gerencia.

El "Desarrollo de un modelo de datos para gerenciar la documentación de ISO 9000 en una pequeña empresa"; el "Desarrollo una guía referencial de evaluación de

proyectos para empresas de servicios de tecnología de información" y el "Rediseño de la estructura de costos de una empresa de tecnología de información" son algunos ejemplos de proyectos de aplicación que emplean investigación-acción.

V. Misión, Visión, y Objetivos.

La visión expresa las aspiraciones y el propósito fundamentales de una organización y apela por lo común al corazón y a la razón de sus integrantes. Formular una visión infunde al alma al planteamiento de la misión si éste no la tiene. Con el tiempo, tal vez cambien los planteamientos tradicionales de la misión (por ejemplo, establecer los negocios en que participa la empresa); pero la visión perdura durante generaciones. (Chiavenato, 2003).

La visión es el propósito o razón de ser de una empresa; su planteamiento suele responder preguntas básicas como 1) ¿en que negocios participamos? 2) ¿Quiénes somos? 3) ¿Cuál es nuestra intención? Puede describir la organización en términos de las necesidades de los clientes que desea satisfacer, los bienes o servicios que ofrece o presta o los mercados a los oque atiende en la actualidad o que pretende servir en el futuro.

El planteamiento de misión, sólo tiene sentido si actúa como una fuerza unificadora que oriente las decisiones estratégicas y permite lograr los objetivos a largo plazo de la organización. Dicho planteamiento debe alentar a los integrantes de una empresa a pensar y actuar estratégicamente – no solo una vez al año, sino cada día. (Chiavenato, 2003).

Los objetivos organizacionales son los resultados que gerentes y otros participantes han elegido y que están comprometidos a lograr en función de la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa. Tales objetivos pueden expresarse cualitativa y cuantitativamente (qué hay que lograr, cuánto hay que hacer y cuándo debe conseguirse).

VI. Condiciones de Trabajo.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT, 1987) entiende qué condiciones de trabajo "son el conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en que ésta se realiza, en cuanto que estas variables determinarán la salud en la triple dimensión de la Organización Mundial de la Salud (OMS) física, psíquica, y social" (p.23). Esta definición abarca las condiciones de seguridad, en entorno físico del trabajo, los contaminantes químicos y biológicos, la carga de trabajo y la organización del trabajo. (Guillén, 2000).

Peiró (1996) propone una taxonomía de las condiciones de trabajo:

Condiciones de Empleo: Condiciones bajo las cuales se desarrollan el trabajo dentro de una organización. Condiciones de contratación, salariales, y seguridad y estabilidad en el empleo.
Condiciones Ambientales: Se refiere al entorno físico del trabajo y comprende tres aspectos:

- Ambiente Físico: Incluye la temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, ventilación y pureza del aire, vibraciones, condiciones de limpieza, higiene y orden.

- Variables espacio-geográficas: Hace referencia al espacio necesario para desarrollar el trabajo, atendiendo a la distribución, configuración y las relaciones entre espacio y personas.

- Aspectos de diseño espacial y arquitectónico: Materiales, equipamiento adecuado, es decir, estamos hablando de ergonomía. (Guillén, 2000).

VII. Relaciones Formales.

Las organizaciones están conformadas por una estructura formal u organizacional que es definida como "la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización" y una estructura informa, definida como "las relaciones no reconocida ni documentadas en forma oficial, que existen entre los miembros de una organización y que surgen, inevitablemente de las necesidades personales y grupales de os empleados. Ambas estructuras se apoyan y se complementan para conformar la organización y alcanzar los objetivos inherentes a su existencia. (Oliveros y Pérez, 1999).

Para describir la estructura formal de las organizaciones, existen tres aspectos que se han tomado en cuenta para realizar la investigación: 1) Complejidad Estructural de las Organizaciones, 2) Grado de Centralización y 3) Grado de Formalización.

CAPITULO III
MARCO REFERENCIAL CONTEXTUAL.

Empresa: A.I.P Asesores de Imagen Pública, C.A.

Orígenes e Historia de A.I.P. Asesores de Imagen Pública, C.A.

Con el anhelo de montar su propia productora, Miguel Rodríguez Siso, (actual Presidente de A.I.P. Asesores de Imagen Pública) creó PROSIVISIÓN, una empresa que empezó haciendo grabaciones de audio y audiovisuales corporativos. Luego los clientes empezaron a pedirle que actuaran como agencia de publicidad. Y en ese momento nació AIP Publicidad. A medida que la compañía iba creciendo, entendieron que querían ser un grupo de comunicación capaz de manejar incertidumbres. Luego, se plantearon nuevos objetivos para la empresa, que son los siguientes; gerenciar las comunicaciones de nuestros clientes, investigar y analizar su entorno, identificar los problemas, las necesidades y oportunidades que tenían y desarrollar estrategias comunicacionales adaptadas para la interacción exitosa con sus públicos de interés. Y con esos nuevos objetivos planteados, AIP Asesores de Imagen Pública inició sus operaciones en 2001.

Entre los servicios que presta AIP destacan el manejo de asuntos claves, análisis y desarrollo comunicacional, desarrollo comercial, capacitación y formación de los públicos internos y externos, y gerencia de crisis como parte de la comunicación en situaciones de cambio, todo para blindar las actuaciones de quienes los contratan. Y eso es lo que hacen por los clientes integrales. “Somos una cabeza que los orienta y los guía para producir resultados".AIP puede apuntalar todas las necesidades comunicacionales de una empresa o establecer alianzas con otras casas para desarrollar proyectos comunes. Contaron en su portafolio de cuentas con el Diario Tal Cual, Grupo Único, Fundación Unamos al Mundo por la Vida, Tele corazón, La Colmena de la Vida, Gobernación de Carabobo, la Cámara Venezolana de la Construcción, Multinacional de Seguros y Umi

Sushi Bar, entre otros. Su principal cliente fue la gobernación de Carabobo pero en estos momentos ya no cuentan con ella debido al cambio de Gobierno Regional.

Es importante señalar que, los socios fundadores de A.I.P. Asesores de Imagen Pública son los responsables del proyecto del Tele corazón y la Colmena de la Vida; importante iniciativa de carácter social que busca atender a los niños de la calle ofreciéndole, albergue, alimentación, asistencia médica y psicológica, educación y todas las herramientas necesarias para su reinserción en la sociedad.

FICHA TÉCNICA - AIP Asesores de Imagen C.A.

Nombre del Organización: AIP Asesores de Imagen C.A.

Tipo de Organización: Organización privada dedicada a la asesoría de imagen tanto a organizaciones como a particulares.

Sector o nicho de la organización: AIP Asesores de Imagen C.A. ofrece sus servicios tanto a empresas (privadas y organismos del estado) como a particulares que deseen mejorar o atender aspectos relacionados con su imagen y el impacto que deseen causar a sus clientes y al entorno en el cual se desenvuelven.

Naturaleza del Negocio: Dentro de los servicios que ofrece AIP Asesores de Imagen C.A. se encuentran: La asesoría a empresas y a particulares en la rama de las comunicaciones integradas.

Tamaño de la Organización: Empresa pequeña conformada por 23 empleados.

Visión de la Organización: “Ser una empresa innovadora capaz de administrar la incertidumbre que desarrollo soluciones comunicaciones estratégicas y oportunas que abran las puertas al éxito”

Misión de la Organización: "Somos un equipo emprendedor que apoya a nuestros clientes y aliados de manera integral y profesional mediante el uso de herramientas del valor en al gerencia de sus comunicaciones"

Principales Valores de A.I.P. Asesores de Imagen Pública, C.A.

- Integración de equipos

  Hacemos nuestro mayor esfuerzo para considerar el aporte de todos los integrantes de nuestra organización. Somos un sólido equipo que comparte información, conocimientos, experiencia, y entusiasmo a la hora de cumplir con los compromisos adquiridos con nuestros aliados. Respetamos las diferencias individuales, pero asumimos que el éxito profesional es el resultado de un esfuerzo colectivo que compartimos todos.

- Profesionalismo

  Ofrecemos a nuestros aliados experiencia, conocimientos actualizados, dedicación, y sentido autocrítico, para garantizar la aplicación de las mejores prácticas en la gerencia de comunicaciones con sentido de excelencia profesional y organizacional.

- Sentido de pertenencia

  Nos sentimos orgullosos de nuestra historia como organización y estamos comprometidos con su preservación, conocimiento y en mantener un clima organizacional donde es posible la interacción personal cercana, amable, y que reconoce el valor de cada uno dentro de la organización en un marco de equidad.

- Sensibilidad social

  Procuramos vincularnos con nuestra comunidad al reconocer la existencia de otros y promover un clima que estimule la tolerancia y el respeto a las diferencias.

En la medida de nuestras posibilidades, realizaremos acciones en nuestro campo profesional orientadas a estimular la empatía y la condición humana entre las personas.

- Abierto a los cambios

Promovemos la innovación dentro de nuestra organización. El desarrollo de nuevas prácticas profesionales en gerencia de comunicaciones es alentado. No tememos asumir riesgos y emprender caminos profesionales porque así podemos asumir nuevos enfoques o puntos de vista que enriquezcan nuestro trabajo profesional.

- Conciencia de la eficiencia

Planificamos y efectuamos nuestras actividades con sentido de rentabilidad y orientado a resultados, al tener siempre presente la mejor proporción entre un servicio de calidad al costo más razonable para nuestra organización y los aliados, que permita un manejo óptimo de los recursos al hacer más con menos.

- Integridad

Realizamos nuestros trabajos de forma transparente y apegada a exigentes criterios de confiabilidad, lealtad, honestidad, y equilibrio.

- Pensamiento estratégico

Procuramos que cada miembro de nuestra organización desarrolle una visión de negocio desde su área operativa, al estimular el manejo de la información útil que permita anticipar tendencias para desarrollar ventajas.

Necesidad Sentida: Una de las necesidades que tiene la organización es realizar una medición de su clima organizacional con la finalidad de conocer aspectos como la percepción que tienes sus trabajadores de: los estilos de autoridad, nivel de compromiso, relaciones entre unidades o departamentos, expectativa de crecimientos, etc.

Necesidad Detectada: Disminuir la rotación de de personal, integrando al personal nuevo en la organización y ofreciendo los incentivos necesarios para retener a los empleados eficientes de mayor antigüedad dentro de la empresa.

Dirección Completa: Calle Principal El Bosque con calle Santa Lucía, Torre Credicard, piso 1, ofic. 11. Chacaito. Caracas – 1040. Estado Miranda.
Teléfonos: (0212) 953-97-67; (0212) 951-51-59.
www.aipasesores.com

Persona Contacto: Lic. Yoedy Silva, Jefe de Recursos Humanos.

CAPITULO IV
MÉTODO

Para los efectos del estudio se tomó para la recolección de información toda la población de las empresas AIP ASESORES DE IMAGEN PÚBLICA, C.A. y la empresa PROSIVISIÓN, C.A. En total veintisiete (27) participantes.

A los trabajadores de AIP ASESORES DE IMAGEN PÚBLICA, C.A., se les administró un cuestionario anónimo para medir su percepción del clima laboral, en total veintidós (22) respondieron el instrumento. Adicionalmente se le administró el instrumento a 5 trabajadores de la compañía hermana PROSIVISIÓN, C.A., dedicada a la edición y producción de material audiovisual por requerimiento de éstos en el momento de la aplicación del Instrumento completando los 27 participantes. En un primer momento solo se iba a aplicar el instrumento a los trabajadores de AIP pero los de PROSIVISIÓN quisieron tomar la encuesta, y el equipo consultor decidió hacerlo, pero incluyéndolos como trabajadores de AIP a efectos del estudio.

Cabe destacar que la empresa PROSIVISIÓN, C.A. comparte las instalaciones de AIP ASESORES DE IMAGEN PÚBLICA, C.A. así como parte de su estructura organizativa y administrativa. *La administración del instrumento a estos trabajadores se realizó por su propia iniciativa y a solicitud de los mismos.*

Instrumento de Recolección de Información.

Se utilizó como instrumento de recolección de información, una encuesta de clima laboral, la cual se conformó en cuatro dimensiones o variables a medir: Integración, Relaciones Formales, Condiciones de Trabajo y Premisas Básicas.

Dimensiones:

Integración: Esta variable mide el grado de identidad, sentido de pertenencia, la forma de trabajo en equipo de los individuos con su organización y la comunicación informal entre los trabajadores.

Relaciones Formales: Esta dimensión tiene como propósito medir el grado de comunicación organizacional. la oportunidad y confiabilidad de la información, las normas y procedimientos, el ejercicio de la autoridad, la toma de decisiones y la definición de roles dentro de AIP.

Condiciones de Trabajo: Esta variable mide como se distribuye el espacio físico, como es percibido el sitio de trabajo y la interrelación existente o no entre los trabajadores.

Premisas Básicas: Mide el grado de conocimiento y alineación de los trabajadores con la Misión, Visión y Valores de AIP.

La encuesta fue hecha con treinta y dos (32) ítems o afirmaciones, en escala Likert, donde el participante contó con la posibilidad de responder dentro de cuatro categorías: En desacuerdo, En Ligero Desacuerdo, En Ligero Acuerdo, De Acuerdo. (Anexo B)

Como segundo instrumento de recolección de información se utilizó una entrevista semi-estructurada, la cual fue administrada a los líderes de la empresa:

Presidente, Presidente Ejecutivo, Director de Eventos Claves, Director de Comunicaciones Integradas, Directora de Administración y Jefe de Recursos Humanos.

Preguntas Utilizadas en la Entrevista:

- Describa brevemente cómo está conformada la estructura organizacional de su empresa.

- ¿Delega usted autoridad en sus subordinados?

- ¿Cuáles son las razones por las cuales el personal abandona la empresa?

- ¿Cuál es la principal causa de ausentismo?

- ¿Los empleados de la empresa tienen posibilidades de ascenso, es decir, de poder realizar un plan de carrera en la empresa?

- ¿Cómo considera la dedicación e iniciativa de los empleados hacia su trabajo?
- ¿La actitud positiva o negativa de los empleados se debe a factores internos o externos de la empresa?

- ¿Con que periodicidad se realizan evaluaciones sobre el desempeño del personal?

- ¿De que manera se les brinda retroalimentación a los empleados sobre los resultados de la encuesta y quién lo lleva a cabo?

- ¿Los empleados sienten más lealtad hacia usted, hacia el superior de usted, hacia el director general, hacia sus compañeros o hacia la empresa? ¿A qué lo atribuye?

- ¿Cómo califica el nivel de cooperación en los diferentes niveles organizacionales?

- ¿Cómo califica su relación con su equipo de trabajo? ¿A qué lo atribuye?

- ¿Con que periodicidad realiza reuniones con su equipo de trabajo?

CAPITULO V
ANALISIS DE DATOS

Instrumento de medición: Encuesta

En relación a procesamiento y tabulación de la información se utilizo el programa estadístico SPSS, para Windows. Para el análisis de la información se utilizó, el análisis estadístico descriptivo, tomando en consideración, como variable dependiente, cada una de las dimensiones incluidas en el instrumento (Integración, Relaciones Formales, Condiciones de Trabajo y Premisas Básicas) y como variables independientes sexo y antigüedad.

Caracterización de la Población

Tabla de distribución de la muestra según su sexo

SEXO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MASCULINO	13	48,1	48,1	48,1
	FEMENINO	14	51,9	51,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Del total de 27 trabajadores, el 48,1% son hombres y el 51,9% son mujeres.

Tabla de contingencia SEXO * Antiguedad 2

Recuento

		Antiguedad 2				Total
		de 0 a 4	de 4,1 a 8	de 8,1 a 12	mas de 12	
SEXO	MASCULINO	6	3	2	2	13
	FEMENINO	11	2	1		14
Total		17	5	3	2	27

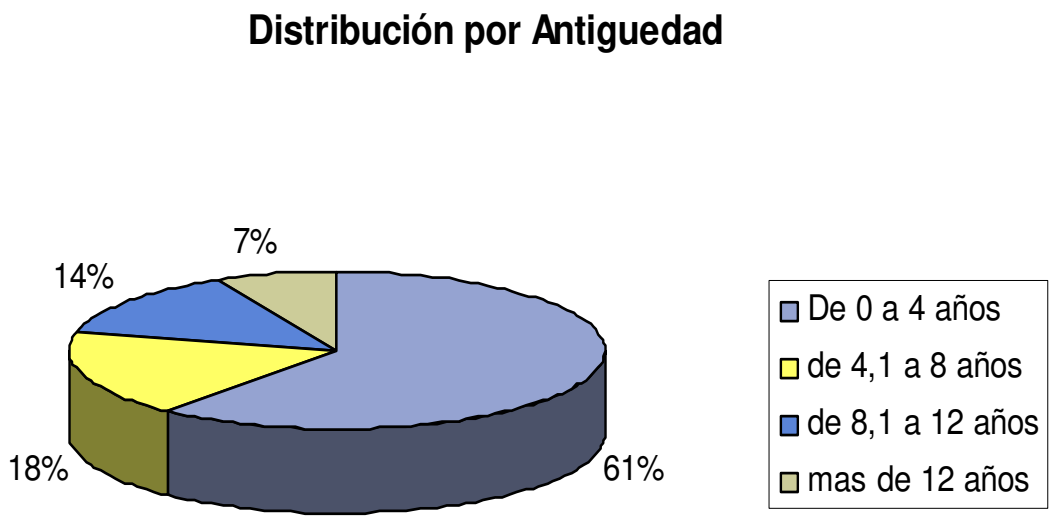
La mayoría de las mujeres tienen poca antigüedad dentro de la empresa, 78,57% de ellas tiene menos de 4 años allí. En el caso de los hombres, el 46,15% tiene menos de

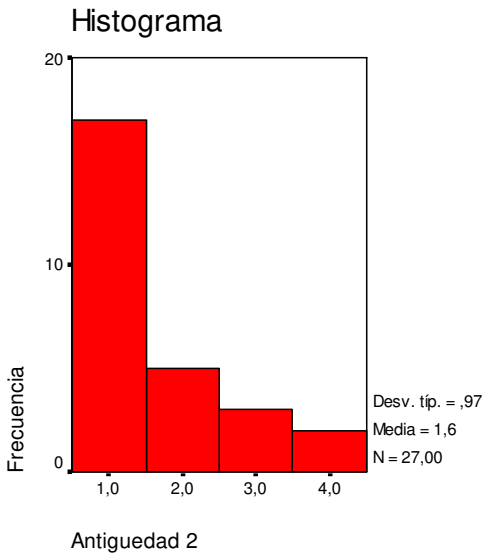
4 años de antigüedad. Solamente hay dos hombres que superan los 12 años de antigüedad, para este rango no hay mujeres con antigüedad superior a los 12 años.

El rango de *antigüedad* en la empresa oscila entre menos de 1 año y 14 años. La variable forma una distribución asimétrica coleada hacia la izquierda, tiene una gran concentración de valores en la parte inicial de la distribución con mediana de 1 y una media de 1,63, la cola se prolonga observándose que un 7,4% de los trabajadores tiene una antigüedad mayor de 12 años. La muestra tiene una desviación típica de (0,967), lo que indica poca variación en la muestra en relación a la antigüedad ya que hay muchas personas con antigüedad entre 0 y 4 años. (Gráfico N° 1)

Se puede concluir que la mayoría de las personas son de reciente contratación

Gráfico N° 1

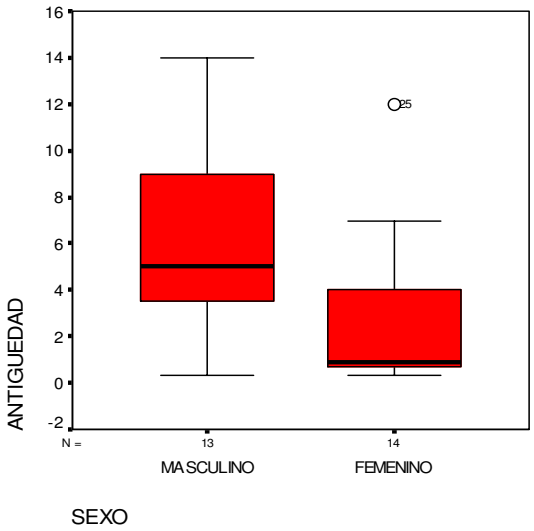




Se puede observar que la antigüedad de los hombres es mayor a la de las mujeres, éstos poseen una mediana de cinco (5) años, lo cual indica que la mitad de la muestra de hombres tiene una antigüedad mayor a los años señalados anteriormente. En el caso de las mujeres éstas poseen una mediana de 10 meses para las mujeres, es decir la mitad de la muestra posee una antigüedad mayor a diez meses dentro de la empresa. (Gráfico Nº 2)

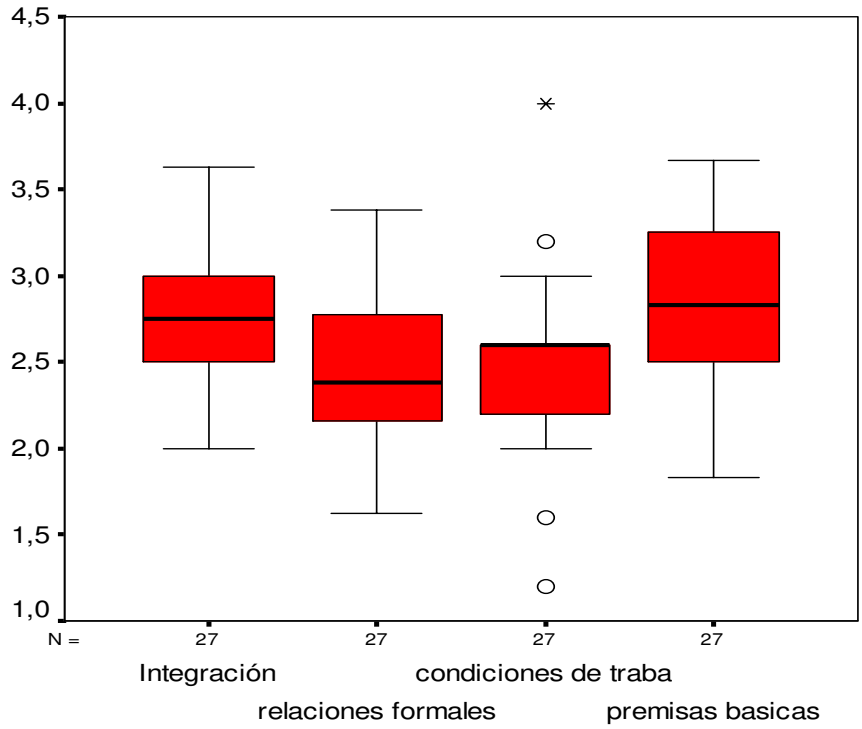
Queda evidenciado que los hombres tienen mas antigüedad que las mujeres y estos son los que ocupan los lugares de dirección y supervisión.

Gráfico Nº 2 <u>Antigüedad vs. Sexo</u>



Los valores de las respuestas van de 1 a 4 siendo el numero uno el nivel más bajo o en desacuerdo y el número cuatro el nivel mas alto o de acuerdo. Todos los ítems son afirmaciones. (Gráfico Nº 3)

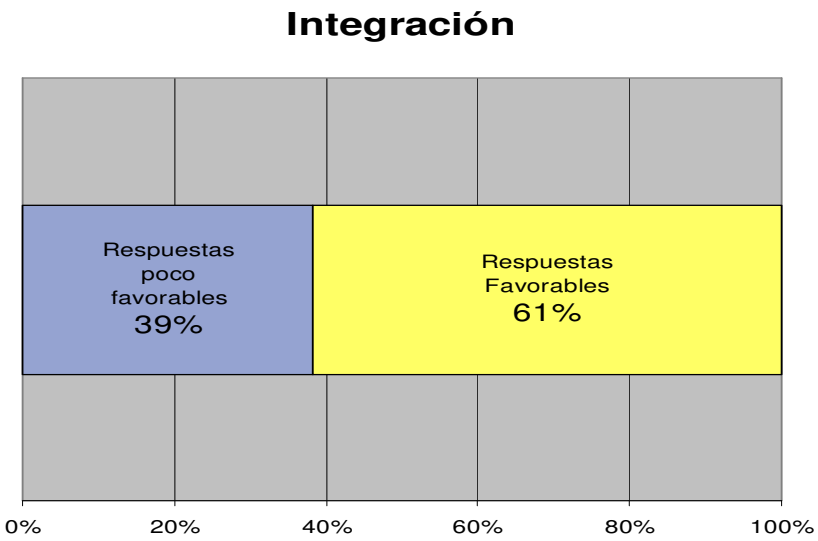
Gráfico Nº 3 <u>Frecuencia de respuestas por dimensiones</u>



Para la dimensión Integración: Se observa, que el conjunto de respuestas se encuentra concentrado entre 2,5 y 3, es decir, se ubicarían en un nivel medio – alto, además podemos observar que hay poca dispersión y mucha homogeneidad en la muestra. Se puede inferir que parte de las expectativas en cuanto a integración con los compañeros de trabajo han sido cubiertas, pero dado que en la grafica anterior se presentan unos valores distantes al 75% de la distribución (representados por los bigotes de la caja), esto implica que hay personas que tienen la percepción no hay suficiente

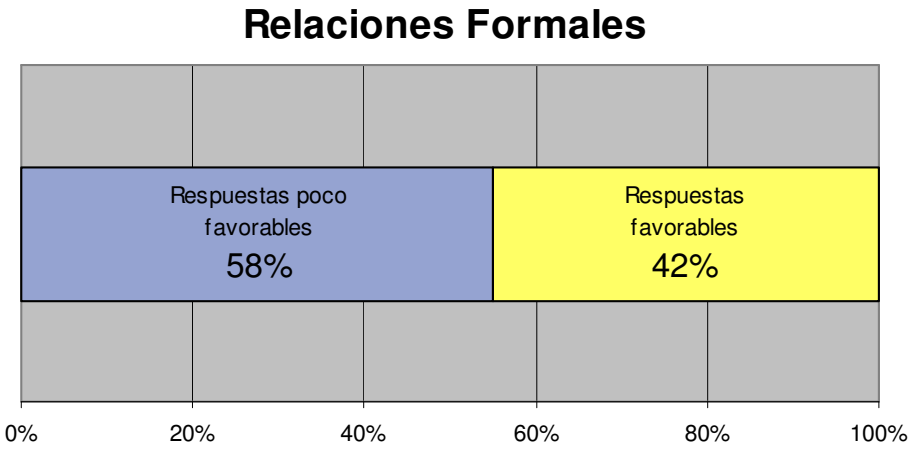
integración entre los trabajadores y otros que perciben que existe un integración adecuada dentro de la empresa. (Gráfico N° 4)

Gráfico Nº 4



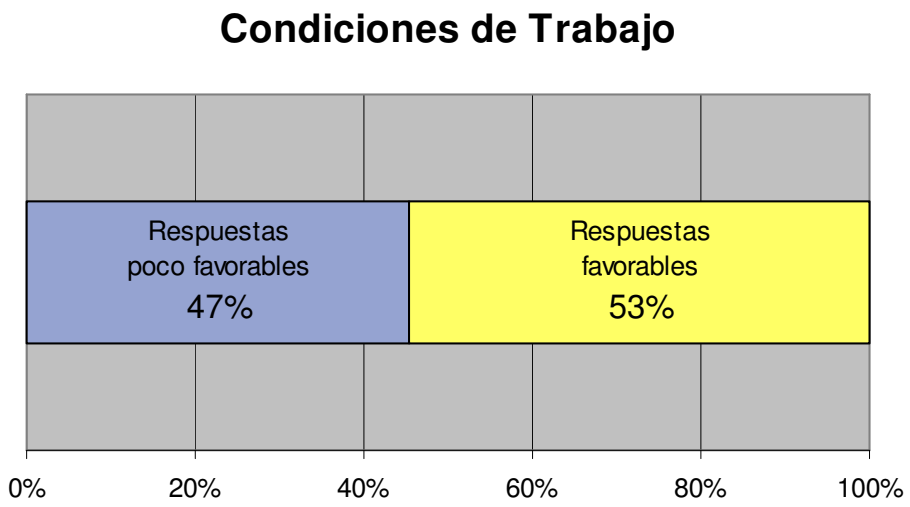
Para la dimensión Relaciones Formales: Se observa, que el conjunto de respuestas se encuentra concentrado entre 2,2 y 2,75, es decir, se ubicarían en un nivel medio, además **se** observa que hay dispersión en la muestra. Se puede inferir las expectativas en cuanto a relaciones formales no han sido cubiertas, pero dado que en la grafica anterior se presentan unos valores distantes al 75% de la distribución (representados por los bigotes de la caja), esto implica que el grupo de trabajadores no tienen una percepción homogénea en cuanto al nivel y grado de formalidad de las relaciones dentro de la empresa. (Gráfico N° 5)

Gráfico N° 5



Para la dimensión Condiciones de trabajo: Se puede observa que el conjunto de respuestas se encuentra concentrado entre 2,3 y 2,6, es decir, se ubicarían en un nivel medio bajo, además se observa que no tanta hay dispersión en la muestra, y mayor homogeneidad en la muestra. Se puede inferir las expectativas en cuanto a las condiciones de trabajo no se perciben a nivel óptimo. (Gráfico N° 6)

Gráfico No 6



Para la dimensión Premisas Básicas: Se observa que el conjunto de respuestas se encuentra concentrado entre 2.4 y 3.2, es decir, se ubican en un nivel medio – alto, además se observa existe una fuerte dispersión en comparación al resto de las dimensiones anteriormente analizadas, y poca homogeneidad en el conjunto de respuestas. Se puede inferir que, los trabajadores no tienen una percepción uniforme de la misión, visión y valores de la empresa, situación que se evidencia en los extensos bigotes de la caja. (Gráfico N° 7)

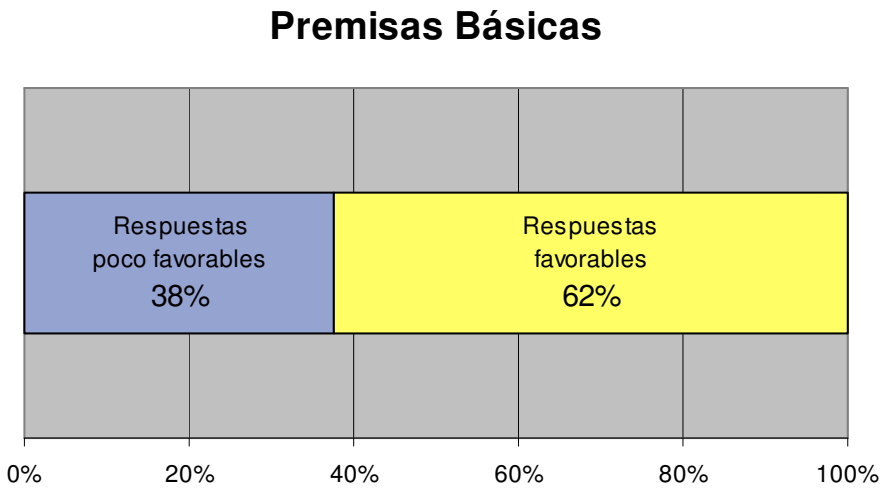
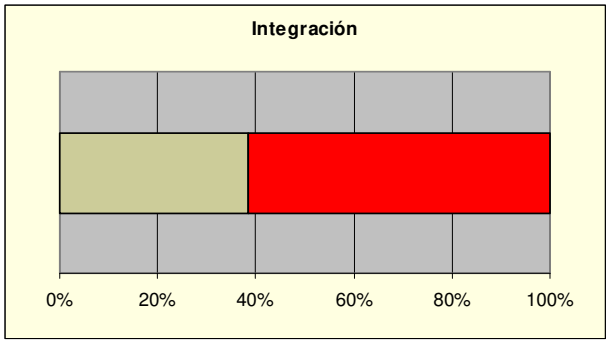
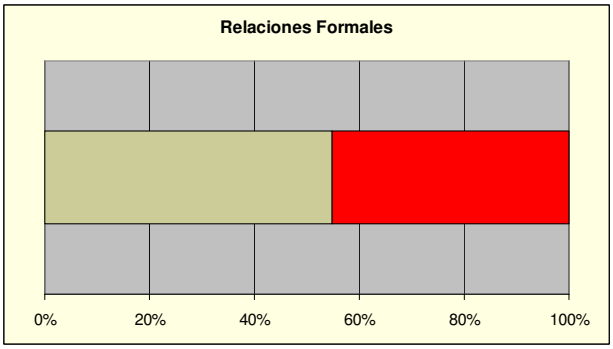
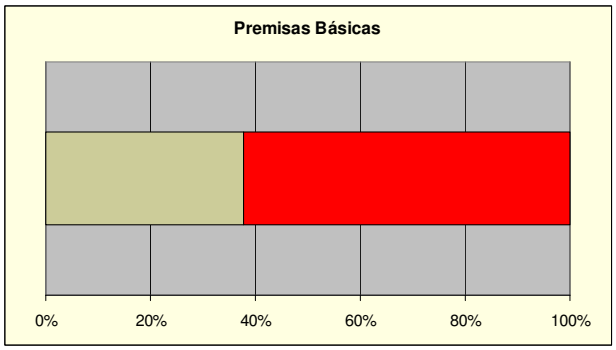
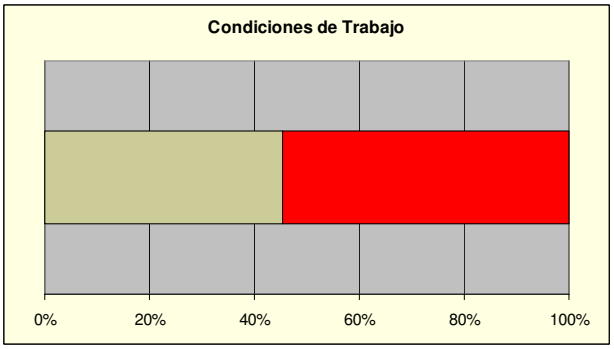


Gráfico N° 8. Comparativo de las cuatro dimensiones





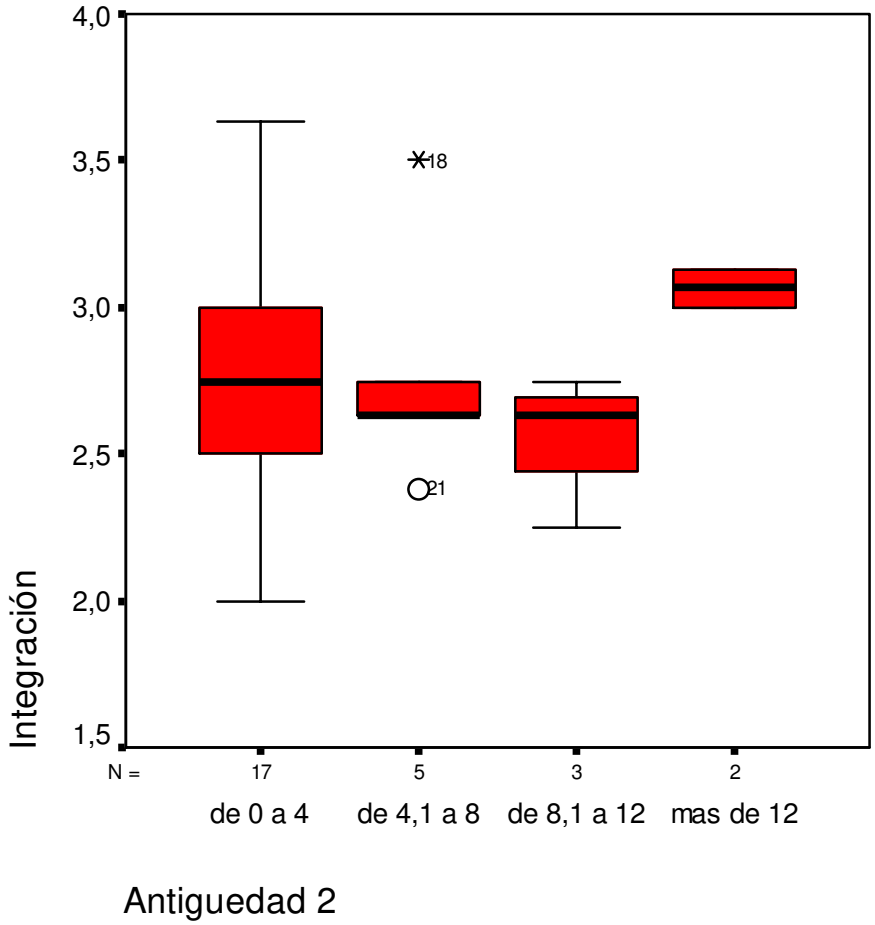




Dimensión Integración en relación a la antigüedad.

Se puede observar que los más antiguos perciben un nivel de integración mayor que los más nuevos. Las personas entre los 4 y 12 años de antigüedad no ven los grupos de trabajo de la misma forma que los más antiguos, perciben menores niveles de integración. (Gráfico Nº 9)

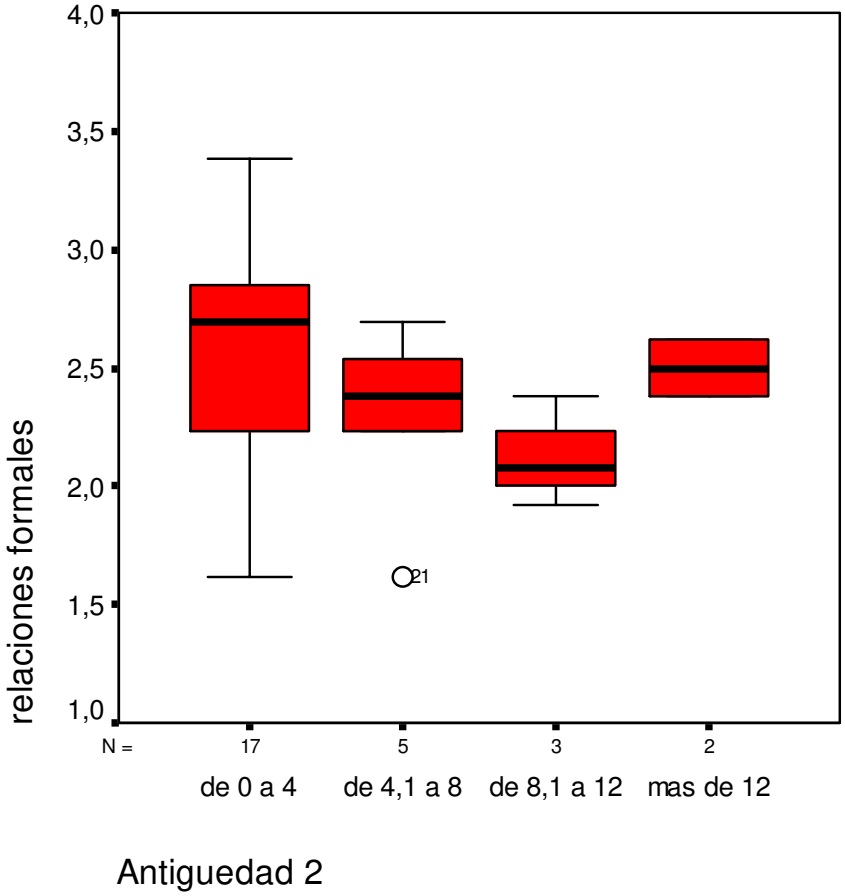
Gráfico Nº 9 <u>Dimensión Integración en relación a la antigüedad</u>.



Dimensión relaciones formales en relación a la antigüedad

Se puede observar, que las personas de menor antigüedad tienen opiniones diversas en cuanto a las relaciones formales dentro la empresa, las cuales son percibidas como adecuadas a sus expectativas. En el personal de antigüedad mayor a 4 años se observa que la percepción en relación a los niveles de formalidad es baja, es decir, no consideran que en la empresa existan niveles de formalidad y definición de tareas adecuados. (Gráfico Nº 10)

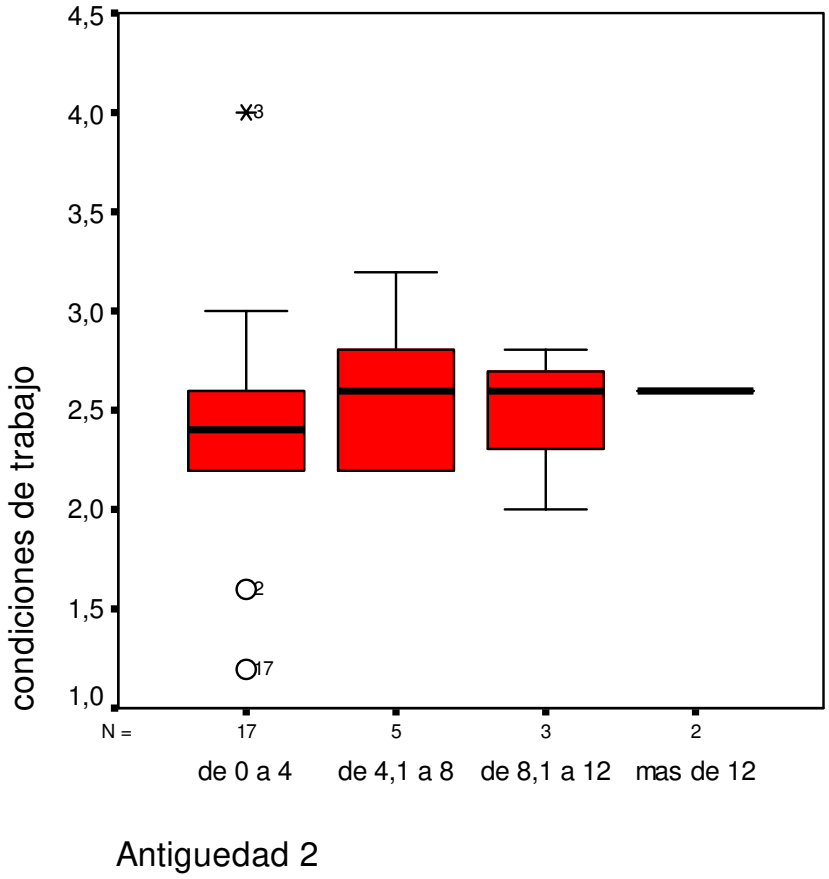
Gráfico Nº 10 <u>Dimensión relaciones formales en relación a la antigüedad</u>



Dimensión condiciones de trabajo en relación a la antigüedad

En este caso se observa que la dimensión condición de trabajo presenta valores bajos para cada uno de los grupos. (Gráfico Nº 11)

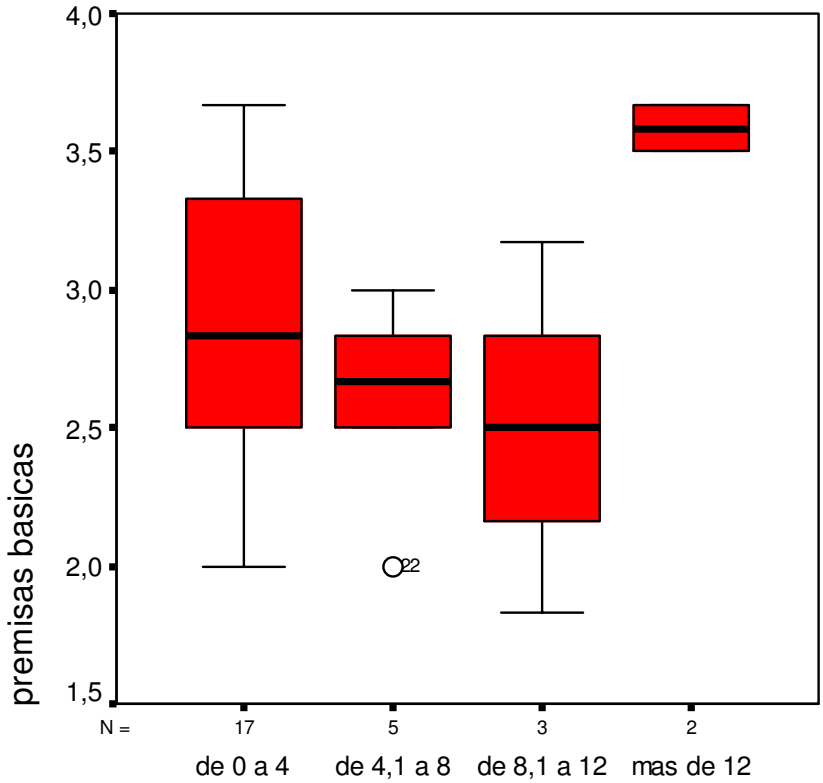
Gráfico Nº 11 <u>Dimensión condiciones de trabajo en relación a la antigüedad</u>



Dimensión premisas básicas en relación a la antigüedad

El personal con menor antigüedad percibe que conoce la misión, visión y valores de la compañía. Los de antigüedad de 4 a 12 años no perciben lo mismo. (Grafico Nº 12)

Gráfico N° 12 **<u>Dimensión premisas básicas en relación a la antigüedad</u>**



Antiguedad 2

CAPITULO VI
RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

Entrevista al Sr. Miguel Rodríguez Siso, Presidente.

El Sr. Miguel Rodríguez Siso destacó que han hecho cambios en el espacio físico, que implican una mejora para todos. Puntualizó sus buenas relaciones con los demás empleados y en especial con la Junta Directiva, ya que delega su autoridad en ellos.

Se manifestó preocupado por la falta de proyectos nuevos en la organización. Mostró preocupación por la falta de tiempo para con la empresa de su parte, debido a sus otros proyectos (La colmena de la vida y otros)

Entrevista al Sr. Carlos Rodríguez Siso, Presidente Ejecutivo.

El presidente ejecutivo de la empresa expresó en su entrevista que existen varios puntos débiles en la compañía; Esta carece de procedimientos administrativos, hay falta de integración debido a fallas en la comunicación y hay falta de cooperación entre las áreas de negocio. La cooperación sólo se da si es impuesta.

El Sr. Carlos Rodríguez destacó que se han mejorado las relaciones interpersonales entre los miembros de la compañía desde hace dos años hasta la fecha, se ha reclutado personal joven con nuevas ideas para potenciar el negocio, ha habido un proceso de profesionalización de la empresa y, según su percepción, hay mas afinidad entre el personal.

En lo personal el Sr. Carlos Rodríguez dijo que ha delegado más en sus Gerentes de Área. Los trabajadores- dijo Rodríguez- perciben un cambio favorable debido a la mudanza de las oficinas a la Torre Credicard de Chacaito.

En el ámbito externo aseveró que han tenido 18 meses de incertidumbre ya que perdieron la cuenta que les daba la entrada principal de dinero, la cual era la gobernación de Carabobo. Pero por el contrario tienen expectativas favorables para los próximos meses.

Entrevista al Sr. John Rodríguez Siso, Director de Comunicaciones Integradas.

El Sr. John Rodríguez dijo que el ambiente de trabajo de la empresa era muy dinámico, creativo y profesional. Expresó que hay división, desorganización y falta de compromiso; Las decisiones se toman tardíamente y esta falta de organización conlleva al re-trabajo. Dijo además que el clima de la compañía es directamente proporcional al estado de ánimo de los presidentes.

En cuanto al trabajo en equipo expresó preocupación porque este se hace con procedimientos rígidos e impuestos desde arriba. El nivel de madurez de las personas con que trabaja no es el adecuado y se trabaja con demasiado personal femenino – aseveró.

Destacó que el trabajo de Recursos Humanos es clave en la empresa. Pero tuvo reservas en cuanto a como se maneja en la actualidad este departamento.

El delega autoridad en sus subordinados.

Entrevista al Sr. Macario Yépez, Director de Eventos Claves.

El Director de Eventos claves expresó en su entrevista que hay muchas fallas dentro de la organización. Existen fallas en el personal de Recursos Humanos-dijo. Hay fallas de información al personal, no existe motivación al logro, estímulos, ni reconocimientos. No hay ninguna política de adiestramiento.

En cuanto a la organización, no hay visión de conjunto, integración de los grupos de trabajo. No están claros ni la misión, ni la visión y mucho menos los objetivos estratégicos –argumentó.

Comentó que hay muchas fallas de comunicación dentro de la empresa y a todo nivel.

Destacó que a pesar de no haber integración se están dando los primeros pasos hacia su conformación.

Entrevista a la Sra. Noris Salcedo, Gerente de Administración

Dijo que existe un ambiente de trabajo excelente, pero que por supuesto hay puntos de mejora en la organización, como lo es dedicarle más atención al personal con más antigüedad.

Expresó que hay buena comunicación entre los diferentes niveles organizacionales, pero no conoce la Misión ni la Visión de la empresa.

Para ella hay fallas de formalidad en las relaciones de trabajo.

La Sra. Salcedo delega en sus subordinados - "que la gente resuelva".

Entrevista a la Sra. Yoedy Silva, Jefe de Recursos Humanos.

La jefa de Recursos Humanos expresó que el ambiente de trabajo es muy bueno, pero falta integración entre las personas. Dijo que veía buena comunicación a todo nivel, pero no se ha difundido la Misión y Visión a todos los empleados.

La Sra. Silva dijo además que no hay suficiente apoyo para el departamento de Recursos Humanos, pocas posibilidades de ascenso, falta de planificación estratégica y poca motivación al logro.

HALLAZGOS EN LAS ENTREVISTAS

Esta carece de procedimientos administrativos, hay falta de integración debido a fallas en la comunicación y hay falta de cooperación entre las áreas de negocio. La cooperación sólo se da si es impuesta.

La situación económica de la empresa es muy delicada porque acaban de perder la cuenta que mas les generaba ingresos y prácticamente la única, están en un proceso de búsqueda de clientes y diversificación. Han apostado en invertir en nuevas oficinas para buscar nuevos clientes.

Existen algunos procesos susceptibles de mejora en el departamento de Recursos Humanos, por ejemplo el manual de descripción de cargos, motivación al personal e información.

Hay problemas de comunicación la empresa entre los diferentes niveles organizacionales.

CAPITULO VII
HALLAZGOS

- AIP Asesores de Imagen Publica, C.A. en la actualidad se encuentra en un proceso de apertura a nuevos negocios atendiendo nuevos clientes y generando nuevos proyectos.

- La empresa viene de un proceso de reingeniería el cual no se ha podido culminar debido a la falta de recursos, muchos de los procesos y procedimientos allí desarrollados ayudarían en gran manera en las operaciones de AIP Asesores de Imagen Pública.

- La mayoría del personal de la empresa cuenta con poco tiempo de antigüedad dentro de la misma (menos de un año).

- En cuanto a la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, se encuentran definidos, pero no han sido difundidos completamente a todos los empleados, se espera sean difundidos completamente a todos los empleados en corto plazo.

- Actualmente la empresa se encuentra en un proceso de remodelación de las instalaciones y oficinas lo que incide directamente en la percepción del clima de una manera poco favorable.

CAPITULO VIII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del proceso de diagnostico organizacional descrito anteriormente, se presentan una serie de recomendaciones que tienen como objetivo mejorar las organización vista como un todo; ofreciéndoles las herramientas necesarias a sus líderes y miembros en los procesos de cambio organizacional necesarios de para su eficiencia y efectividad.

La primera recomendación que se desprende de los datos obtenidos en la fase de diagnóstico organizacional, tenemos la difusión a todo el personal de la empresa, de la misión, visión y valores de A.I.P. Asesores de Imagen; ya que actualmente se cuenta con un importante número de nuevos empleados con motivo a la creación de nuevas gerencias y departamentos. Se recomienda además determinar y establecer prácticas que permitan reforzar la cultura corporativa de la empresa, dirigidas a comprometer e identificar a los trabajadores con a misión, visión y valores organizacionales.

En segundo lugar se recomienda promover campañas de información y divulgación a todo el personal sobre la nueva estructura organizativa, departamentos y cargos. De igual forma se recomienda establecer un sistema de normas y procedimientos, así como un manual de descripciones de cargo, que le permitan conocer a los líderes y trabajadores del alcance de sus responsabilidades y objetivos a cumplir dentro de cada uno de los procesos organizacionales.

En tercer lugar se propone, fomentar la cooperación e integración entre las distintas unidades que conforman la organización, ya que actualmente la empresa se encuentra en un proceso de redefinición estructural, la cual ha traído como consecuencia la creación de nuevos cargos y la contratación de nuevo personal.

Para finalizar se recomienda, establecer mesas de negociación e integración de entre el personal y los directivos para discutir sobre los cambios y remodelaciones que actualmente se encuentra ejecutando dentro de las oficinas e instalaciones de A.I.P Asesores de Imagen Pública, a fin de atender cada una de las necesidades de los departamentos en relación al espacio físico, equipos y materiales necesarios para la correcta ejecución de las labores asignadas.

REFERENCIAS.

CHIAVENATO, Idaberto (2003). *Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial*. McGraw Hill.

FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, Rocío (1996). *Evaluación de Programas*. Madrid. Editorial Síntesis.

FLOREZ, J. (1992). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Perú: U. Pacífico.

FRENCH, W.L. y BELL, C.H. (1996/1995) *Desarrollo Organizacional (Quinta Edición)*. México: Prentice-Hall.

GUILLEN, Carlos y GUIL Rocio. (2000). *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales*. Editorial McGraw -Hill.

GUIZAR MONTUFAR, Rafael. (2004). *Desarrollo Organizacional*. Editorial McGraw-Hill.

HENNEMAN Y OTROS (1991). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Editorial. Cecsa.

KERLINGER, Fred y LEE, Howard (2002). *Investigación del Comportamiento*. México: McGraw –Hill.

KOLB, D., RUBIN, I. Y MCINTYRE, J. (1977) *Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall

MILANI, Rodolfo (1997). *Diseño para nuestra realidad*. Sartenejas-Venezuela: Equinoccio

OLIVEROS, Reina y PÉREZ, Saraid (1999). *Relación entre la estructura formal de la organización, satisfacción den el puesto de trabajo y el desempeño en la organización de un grupo de trabajador contratados para una empresa que presta servicios de personal*. UCAB.

PALMA, S. (1999) *Aspectos psicológicos del Clima Laboral*. Texto IX Titulación Profesional Extraordinaria. Lima: UNMSM.

ROBBINS, S. (1996) *Comportamiento Organizacional* México: Editorial Prentice Hall.

RODRÍGUEZ, D. (1999) *Diagnóstico Organizacional*. Alfa Omega: Grupo Editor. México.

ROTH, G. Y KLEINER, A. (2001) *El lado humano del cambio*. Oxford: México

RUBINSTEIN, M. Y FIRSTENBERG, I. (2001) *La organización pensante*. Editorial Oxford: México

SCHEIN, E. (1996) Psicología de la Organización. México: Editorial Prentice Hall

TAMAYO, Mario (2001). *El proceso de investigación científica*. México. Limusa.

YABER, Guillermo (2003). *Tipología, fases, modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia.*

ZANTALLA, Zuleima (2005). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.