UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INFORME DE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL FOCALIZADA EN: DIAGNOSTICO E INTERVENCION

CASO: SEGUROS LA SEGURIDAD

AUTORES

Lic. Biasini, Gina

Lic. Gómez, Nidia

PROFESOR

Lic. Ricardo Pettit

Caracas, Julio 1999

INDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCION	3
1. La Organización en Estudio	6
2. Planteamiento del Problema	14
2.1 Plan de Trabajo	15
2.1.1 Objetivo General	15
2.1.2 Objetivos Específicos	16
2.1.3 Fases del Proceso	17
2.2 El Estudio de Clima Organizacional	20
3. Diagnóstico	29
3.1 La Comunicación Organizacional	29
3.2 La Satisfacción con la Comunicación	38
4. Metodología	41
5. Análisis de Resultados	46
6. Plan de Intervención	54
CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFIA	65
ANEXOS	67

.- Encuesta de Diagnóstico Organizacional

.- Cuestionario de Auditoría de la Comunicación

.- Cuadros de Resultados

.- Desarrollo de la Propuesta Técnica de Intervención

INTRODUCCION

La realidad del mundo actual se percibe como impredecible y de continuo cambio, lo que afecta drásticamente a las organizaciones, que deben desenvolverse en un ambiente complejo y turbulento, en contradicción al ambiente estable y predecible al que estaban acostumbradas

En este sentido, puede afirmarse, que la velocidad de los cambios y el desarrollo vertiginoso de las telecomunicaciones, han facilitando el rompimiento de las fronteras, por ello, las organizaciones no sólo compiten en un mercado definido, para un país, para un continente, en la actualidad la competencia es transglobal, los mercados son dinámicos y la estrategia debe ser integral.

Al respecto, Mitrani, Dalziel y Suarez (1996), consideran que para las organizaciones "... la capacidad de cambiar es una de las condiciones primordiales para el éxito. Las empresas capaces de reorganizarse, consiguen sobrevivir, mientras las que se aferren a antiguos conceptos sobre la realidad tienen asegurada su desaparición" (p.168)

En todo caso, las organizaciones han entendido que solo subsistirán aquellas que instauren modelos de liderazgo diferenciados, logren nuevas formas de trabajo y de relaciones, establezcan nuevas prioridades, nuevas tecnologías y conocimientos, cualitativamente diferentes a los tradicionales; tomando en cuenta, que la nueva

realidad mundial requerirá organizaciones: flexibles, planas, adaptables innovadoras, con marcada orientación a la calidad y al cliente, capaces de cambiar y de dar respuestas oportunas. En la misma medida exigirán, para trabajar en estas empresas,: personas flexibles, motivadas, innovadoras, entrenadas y reentrenadas, orientadas al trabajo en equipo, y con altos niveles de energía.

A la luz del planteamiento anterior se puede afirmar que para garantizar la continuidad de la empresa, debe dotarse a los gerentes y supervisores de las competencias necesarias para diseñar estrategias y objetivos, planificar a corto, mediano y largo plazo, tomar decisiones oportunas, administrar mejor los recursos, manejar estratégicamente el entorno y muy especialmente a la gente, las únicas capaces de hacer que las cosas sucedan. Por ello, las organizaciones que no cuenten con un equipo de alta gerencia y gerencia media, preparado y competente para esto, entraran en un proceso involutivo que necesariamente les hará perder mercado.

Esta línea de pensamiento, permite concluir que el posicionamiento y desarrollo de los países, las organizaciones y las personas se centra en su capacidad de aprendizaje y en la red de conocimientos que posean, sobre este punto, Fernández, A. (1998) establece que:

> "Estamos en un círculo virtuoso del saber que parte con individuos que aprenden, se desarrolla mediante organizaciones que aprenden y se globaliza transcendiendo localismos y culturas nacionales para instaurar el aprendizaje global como manera de generar, enriquecer y distribuir el conocimiento" (p.31).

Por ello, las empresas venezolanas deben realizar un esfuerzo educativo importante, especialmente si se considera, que históricamente la gerencia venezolana ha sido: protegida, poco competitiva, reactiva, evasiva de conflictos y con un marcado enfoque cortoplacista. La nueva realidad del país y las organizaciones, exige que estos patrones gerenciales se modifiquen; el gerente venezolano que no se prepare, que no establezca e instaure nuevas formas de gerenciar en donde la comunicación e información sean las estrategias que viabilicen el proceso de cambio, no será exitoso en el manejo de dichos procesos transformadores, por consiguiente no brindará valor agregado al negocio y no será útil al mismo.

El presente trabajo describe el proceso de Consultoría Aplicada, llevada a cabo en una empresa venezolana de servicios, en el sector seguros, que se encuentra desarrollando una estrategia de cambio organizacional con el fin de mantenerse como líder del sector: realizó una alianza estratégica con un grupo asegurador español, implantó una nueva tecnología, diseño una estructura más plana, redefinó su visión, entre otros. No obstante, dichos cambios se han realizado sin una adecuada gerencia del proceso de cambio como tal, lo que ha impactado el funcionamiento global de la empresa y su gente.

En este sentido, se llevaron a cabo actividades de diagnóstico, asi como la definición de una estrategia de intervención con miras a enfrentar los problemas detectados y potenciar las destrezas necesarias para lograr resultados más favorables en el proceso de cambio iniciado por la organización.

1. La Organización en Estudio

Seguros La Seguridad, C.A. es una empresa de servicios, dedicada al área de Seguros en general. Fue fundada el 12 de mayo de 1.943. Desde el primer momento perteneció a un sólido grupo venezolano el grupo Boulton, que se mantuvo como accionista mayoritario, durante más de cincuenta años hasta 1994, cuando se modifica la participación accionaria al capitalizar las deudas de la empresa la Organización Provincial, el grupo financiero más grande del país, y en 1.996 el grupo español **MAPFRE** adquiere una importante participación mayoritaria, convirtiéndose la empresa, de ésta manera, en el vértice de dos corporaciones líderes en sus sectores.

El cambio accionario viene enmarcado en la crisis vivida por la empresa, producto de la recesión económica que afecto a todos los sectores del país, en especial a la banca y los seguros.

Las empresas aseguradoras se vieron impactadas al estar concentrados sus recursos en instituciones financieras con problemas de liquidez y solvencia, aunado a la vinculación de las empresas aseguradoras con operaciones distintas al seguro, como inversiones en obligaciones y títulos negociables en compañías privadas, situación que permitía compensar las pérdidas técnicas con ingresos producto de la inversión.

El contexto de la crisis para el sector asegurador se agravó más con el proceso inflacionario, ya que los costos de reposición de bienes muebles e inmuebles, los gastos médicos, así como el alto índice de robo de vehículos en el país, influyeron en la capacidad de pago de muchas empresas para responder a sus clientes.

Enmarcada en esta situación, en 1.994, entra en vigencia el cambio de la Ley de empresas de Seguros y Reaseguros, que, entre otras modificaciones importantes, contenía el aumento del capital mínimo exigido para constituirse y continuar operando, el establecimiento de un margen de solvencia, la protección a los asegurados o usuarios de los servicios de seguros mediante la exigencia a las empresa de seguros de pagar sus compromisos en un plazo máximo de treinta días, la prohibición de realizar negocios financieros entre empresas del mismo grupo y, como uno de los aspectos más importantes, la posibilidad de apertura hacia inversionistas extranjeros.

Los requisitos mínimos en cuanto a capital exigido por la nueva normativa legal en materia de seguros, el esclarecimiento del panorama económico del país, la eliminación del control cambiario y la apertura al capital extranjero, estimularon una serie de alianzas y fusiones entre distintas empresas tanto nacionales como extranjeras.

Durante 1.995 la compañía desarrolla las estrategias necesarias para obtener resultados técnicos que ratificaron su solidez y le permitieron reposicionarse como la

compañía líder del sector asegurador. La empresa entra en un proceso de cambio donde se decide redefinir los objetivos, la misión y la estrategia de la organización y dentro de este programa de cambio, se encontraba la búsqueda de un socio extranjero que permitiera a la empresa posicionarse adecuadamente en términos de competitividad y de las nuevas realidades de apertura y globalización del mercado de seguros.

Durante el año 1.996 se estableció una alianza estratégica con **MAPFRE**, grupo español líder de sector asegurador y reasegurador en el mercado de habla hispana, con presencia en 27 países. Dicha empresa adquiere una importante participación mayoritaria, que conjuntamente con el Banco Provincial le permite asumir el control de la compañía.

La asociación **MAPFRE-Banco Provincial**, representa para Seguros La Seguridad, acceso a tecnología de vanguardia, mayor fortalecimiento financiero y la posibilidad de desarrollo de importantes negocios a través de la red de Bancos.

Seguros la Seguridad, continúa su proceso de transformación y para 1.998 se redimensiona, se produce una redefinición de la estructura, de la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos de la empresa, quedando definidos de la siguiente manera:

Visión:

"Estar presente en cada hogar y organización en Venezuela como su compañía de Seguros"

Misiones y Objetivos Estratégicos

Garantizar la calidad de servicio y la atención al cliente

a) Establecer alianzas estratégicas con proveedores

b) Potenciar los servicios y productos de toda la red comercial

c) Infundir la cultura de servicio en el Recurso Humano

Obtener un resultado técnico global equilibrado

a) Gestionar eficazmente: los siniestros, la suscripción de riesgos, la racionalización del gasto y el programa de reaseguro

Desarrollar y adoptar productos y servicios orientados a los diferentes segmentos del mercado

a) Detectar las necesidades de los diferentes segmentos del mercado

b) Implantar los productos y servicios que satisfagan las necesidades de los segmentos del mercado.

Captar y desarrollar mercados

a) Fortalecer la red comercial

b) Desarrollar nuevos canales de comercialización

c) Desarrollar planes para mercados específicos

Contar con el Recurso Humano con las competencias necesarias

a) Instalar un modelo de competencias para el Recurso Humano

b) Fortalecer la cultura organizacional

c) Promover un sano clima organizacional

Para ello, Seguros La Seguridad, basada en su filosofía de servicio al cliente ha adecuando su estructura organizativa a fin de brindar un mejor servicio, estructurándose formalmente en: Casa Matriz, Oficinas Regionales y Oficinas Comerciales (adscritas a las Oficinas Regionales).

La Casa Matriz, genera directrices, políticas, diseña nuevos productos, entre otras cosas, a las Oficinas Comerciales. Contempla área técnicas: Automóvil, Salud, Vida, Riesgos Industriales y Riesgos Generales, Actuarial, Estructura Territoriales (Comercial), y áreas de Apoyo: Recursos Humanos, Informática, Administración, Auditoría y Consultoría Jurídica.

De igual forma ha desarrollado una importante estrategia de crecimiento en todo el país con sedes regionales en las principales ciudades, cuenta con más de 36 puntos de ventas y servicios, en atención a una política de atomización de la empresa. Existen siete Oficinas Comerciales, distribuidas en: Centro Occidente (sede en Barquisimeto), Centro (sede en Valencia), Capital (sede en Caracas), Oriente (sede en Puerto La Cruz), Guayana (sede en Puerto Ordaz), Los Andes (sede en San Cristóbal) y Zulia-Falcón (sede en Maracaibo). La estructura de las Oficinas Regionales responde a: un área Administrativa, un área Comercial, un área de Administración de Cartera y un área de Reclamos.

Finalmente, para un desempeño cada vez más eficiente, la empresa definió sus dimensiones estratégicas a través de las cuales se mueve o deberá moverse conformando un centro integrado de orden génerico, alrededor del cual deberá articularse el aprendizaje organizacional y los factores claves de éxito, entendiendo como tal, todos aquellos elementos que determinan las bases de competencias y que son fundamentales para lograr ser una empresa exitosa. En ese contexto, las dimensiones estratégicas son:

Eje del Negocio	• Cliente
Clave	• Calidad de Servicio
Direccionalidad	• Gerencia Estrategica • Tecnología de Punta • Entorno • Mercado • Alianzas Estratégicas

Areas de Negocio	• Automóvil • Vida • Salud • Ramos Generales • Ramos Industriales

Los factores claves de éxito definidos son los siguientes:

1. Estilo gerencial más participativo

2. Reglas Claras

3. Transición de Grupos de Trabajo a Equipos de Trabajo, expresado por:

- Objetivos claros y mensurables
- Roles y responsabilidades bien definidas
- Propósitos comunes
- Comunicación fluida
- Liderazgo participativo
- Mecanismo de Evaluación y seguimiento
- Estrategias para resolver conflictos
- Coordinación y acciones
- Compromiso entrelazados
- Confianza

4. Lograr la satisfacción de sus relacionados desarrollando actitudes tales como:

Para con los Clientes:

- Solidez y credibilidad
- Cercanía
- Rapidez en la atención y pagos
- Alternativas de Productos
- Otorgar Financiamiento
- Formar empleados y productores calificados
- Ofrecer precios competitivos

Para con los Accionistas:

- Generar rentabilidad
- Generar estabilidad

Para con los Empleados:

- Ofrecer política salarial / Beneficios
- Crear ambiente de trabajo
- Aprendizaje permanente
- Ofrecer oportunidades de desarrollo
- Comunicación y participación

2. Planteamiento del Problema

La redefinición de las dimensiones estratégicas en Seguros La Seguridad, ha generado procesos transformadores, donde los supervisores y gerentes deben gerenciar una serie de cambios que se están dando en la organización y su entorno y que han impactado de manera significativa todos los elementos que la integran: estructura, tecnología y gente. Entre los cambios recientes más importantes pudieran destacarse los siguientes:

- Alianza estratégica con MAPFRE, empresa líder del mercado asegurador español, la cual le ha aportado tecnología de vanguardia y un mayor fortalecimiento financiero.
- Redimensión de la empresa, organizándose en atención a procesos y no a funciones como se encontraba estructurada.
- Reducción de los niveles jerárquicos a fin de acercarse más al cliente
- Optimización de la fuerza laboral, y Redefinición de la visión, misión y valores de la organización.

Es por ello que surge dentro del nivel directivo de la empresa la necesidad de llevar a cabo un proceso de diagnóstico organizacional que permita tener una fotografía de la organización a seis meses de haberse generado los últimos cambios, a fin de evaluar el impacto de dichos cambios e identificar debilidades organizacionales.

La presente propuesta de consultoría surge con la intención de responder a la solicitud y planteamientos que presentó la Gerencia de Recursos Humanos, quienes consideraron necesario llevar a cabo un estudio de clima organizacional con la finalidad de determinar las condiciones de trabajo bajo las cuales opera su personal.

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.

2.1 Plan de Trabajo.

Una vez establecida por la empresa, la necesidad de llevar a cabo un estudio de diagnóstico, centrado en el Clima Organizacional, se le presentó un plan de trabajo cuyos objetivos fundamentales fueron los siguientes:

Objetivo General:

Apoyar y asesorar a la empresa Seguros La Seguridad en un proceso de diagnóstico organizacional, que tomando como punto de partida la evaluación del Clima Organizacional, permita emprender acciones para intervenir eficientemente la organización con miras al logro de las estrategias de desarrollo planteadas, sobre la base de información objetiva, sistematizada y con fundamento técnico.

Objetivos Específicos:

- Determinar la valoración del clima organizacional, tanto en el ámbito global, como en las diferentes dimensiones que conforman el modelo de análisis elaborado por la empresa Psicoconsult.

- Promover, vía la consultoría de procesos, la mas acertada identificación de los problemas y el establecimiento de las prioridades y necesidades de cambio de la empresa.

- Diseñar y desarrollar planes de acción que permitan solucionar los problemas detectados en la fase de diagnóstico.

- Capacitar o entrenar al personal de la empresa identificados como agentes claves o estratégicos para el logro de los objetivos planteados.

- Comunicar a la empresa los resultados obtenidos con miras al diseño de mecanismos y estrategias de continuidad y mantenimiento.

- Evaluar los efectos de los ajustes implementados.

Fases del Proceso

El plan de trabajo se desarrolló en dos fases fundamentales:

Fase I

Diagnóstico: esta fase tuvo como punto de partida los resultados del estudio de Clima Organizacional adelantado por La Seguridad con el apoyo de la empresa Psicoconsult. Como complemento se llevo a cabo una revisión documental relativa a la misión, visión y políticas generales de la empresa considerando toda la información que fuese pertinente a efectos de un mejor diagnóstico organizacional. Posterior a ello, y con base a los resultados obtenidos se realizó un estudio diagnóstico para medir concretamente Satisfacción con la Comunicación, limitado a la Casa Matriz de La Seguridad en Caracas, y que permitiera delimitar con mayor precisión las áreas más críticas y la intervención adecuada.

La labor fundamental en esta fase fue la de apoyar a la empresa en:

- Organización y clasificación de la información obtenida.

- Identificación y definición de los problemas (Diagnóstico conjunto).

- Determinación de las posibles causas y efectos.

- Producción de ideas y alternativas para la solución.

- Establecimiento de las necesidades, prioridades y objetivos de cambio.

- Selección de las intervenciones y estrategias para lograr los objetivos de cambio. (qué, cómo, donde, cuándo)

Actividades:

Para el logro de los objetivos planteados en esta fase, se consideraron las siguientes actividades

I. Recolección de Información: esta actividad requrio la realización de entrevistas, observación, consulta de documentos y reuniones. Se desarrolló a través de tres actividades principales:

- Revisión documental: análisis de documentos de la organización relacionados con la visión, misión, objetivos, políticas, valores, estructura organizativa, distribución de la fuerza laboral y cualquier otra información relevante a los fines del estudio.

- Aplicación de encuesta Clima Organizacional: contempló la aplicación de un instrumento de medición de clima diseñado por la empresa Psicoconsult y contratado por la Compañía.

- Organización y clasificación de la información: se ordenó la información obtenida de acuerdo los intereses del diagnóstico y en función de las dimensiones y procesos organizacionales más relevantes, estructura, conductas, grupos individuos, etc.

II. Análisis de los resultados: una vez concluido el proceso de recolección de datos se inició la actividad de evaluación y análisis de los resultados obtenidos con miras a:

- Identificación y definición de Problemas: conocer sobre la situación actual de la empresa, evaluar problemas y prever sus alcances.

- Identificación de posibles causas y efectos: identificar los factores que originan el problema, considerar alternativas, riesgos, costos y posibles soluciones.

III. Establecimiento de necesidades y objetivos de cambio: Se establecieron prioridades considerando la situación actual vs el estado deseado, identificando las discrepancias existentes.

IV. Desarrollo de un Plan de Acción: implicó la definición de estrategias, puntos de acción y requerimientos así como la programación de actividades, selección de participantes, tiempo, recursos disponibles, estableciendo las metas y planificación de las acciones de intervención.

Fase II

Intervención: considera la puesta en marcha del plan de acción diseñado de acuerdo a los objetivos, planes y estrategias preestablecidas en la fase I.

2.2 El Estudio de Clima Organizacional.

La Organización realizó una evaluación de su clima organizacional, tomando en cuenta que 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 sí y que determinan el ambiente interno en que se relacionan las personas.

Para el diagnóstico del clima organizacional la empresa utilizó un cuestionario de cincuenta (50) ítems, desarrollado y corregido por Psico Consult C.A., empresa consultora en el área de Recursos Humanos y especialista en

psicometría (Ver Anexo Modelo Encuesta de Diagnóstico Organizacional). El cuestionario fue aplicado a una muestra representativa de 225 empleados estratificados según los niveles de cargos en: gerencial, supervisorio, no supervisorio, apoyo y base y según las áreas geográficas. El diseño muestral utilizado fue el diseño probabilístico, estratificado proporcional y por azar sistemático.

Para el estudio se establecieron y evaluaron, siete (7) dimensiones del clima:

1. *Integración*: nivel de cohesión que producen las formas de interacción adoptadas; y el grado de armonía en las relaciones interpersonales y con la empresa.

2. *Orientación al logro*: se refiere a la persistencia y compromiso presentes para alcanzar progresiva y constantemente mejores formas de trabajo; así como para obtener resultados positivos en el plano individual y organizacional.

3. *Comunicación*: Son las características de los canales y los mecanismos con que cuenta la empresa para facilitar los procesos de divulgación e intercambio así como la idoneidad y disponibilidad de información.

4. *Supervisión*: Se refiere a las características y conductas que manifiestan los responsables en los procesos de dirigir, liderizar y brindar apoyo a otros para el logro de los objetivos de la empresa.

5. *Estructura*: Incluye la razón de ser de la organización y cómo se desea percibir a mediano y largo plazo; así como, la clara definición de responsabilidades de los puestos y unidades de trabajo, la eficaz administración de los recursos, y la definición precisa de políticas, directrices y objetivos organizacionales.

6. *Condiciones y métodos de trabajo*: Se refiere a la forma en que están concebidas las tareas, la sistematización de los procesos de manufactura y de servicio; así como la dotación de recursos tecnológicos y la creación de un ambiente apropiado para que el recurso humano ejecute sus acciones.

7. *Empowerment*: Nivel de compromiso de los empleados con la realización de acciones innovadoras o toma de decisiones en un área determinada y a un nivel definido.

Además de estas dimensiones se consideró, la variable *Satisfacción Personal*: grado de bienestar, tanto físico como psicológico que el trabajador experimenta con relación a los elementos que lo rodean y lo afectan dentro de la empresa. Está constituida por el conjunto de sentimientos que manifiestan los individuos en relación con aspectos relevantes de la organización. Esta variable es importantante, porque los sentimientos influyen en el comportamiento de las personas, y, de manera indirecta en el funcionamiento de la organización.

El instrumento utilizado para recolectar información de los participantes en el estudio, se organizó en dos secciones: Datos Biográficos: recoge la información acerca del sexo, edad, tiempo en la empresa, nivel educativo, nivel del cargo, ubicación. Y Estudio Organizacional: conformada por 50 afirmaciones relacionadas con el Clima Organizacional y con la Satisfacción Personal. Cada una de las afirmaciones está acompañada de dos escalas (Actual e Ideal)con valores que van del 1 al 6, donde el uno, valor mínimo de la escala, representa **en nada** y el seis, valor máximo de la escala, significa **en muy alto grado**.

La confiabilidad del instrumento se determinó a partir del método de **dos mitades**, el cual permite segmentarlo y tratar cada mitad como un instrumento paralelo. Los resultados obtenidos son altamente satisfactorios, en efecto se obtuvo una confiabilidad de 0,94 lo que indica el alto grado de equivalencia interna que tiene el instrumento.

Los resultados se analizaron y presentaron en función a cada una de las siete dimensiones establecidas, así como a las variables de estratificación siguientes: sexo, edad, tiempo en la empresa, nivel educativo, nivel de cargo, ubicación administrativa y ubicación geográfica. Para interpretar los resultados de los valores obtenidos, se utilizaron los siguientes críterios de corte:

Evaluación de Clima	Valores de los Criterios
Excelente	$X \geq 5,50$
Muy Bueno	$5,25 \leq X \leq 5,49$
Bueno	$4,75 \leq X \leq 5,249$
Aceptable	$4,25 \leq X \leq 4,749$
Requiere Atención	$3,75 \leq X \leq 4,249$
Crítico	$3,00 \leq X \leq 3,749$
Requiere Atención	$X \leq 2,99$

En la distribución de las evaluaciones por opciones de respuestas, el 41,13% de los juicios indíca, en cuanto a los puntos de corte en los críterios de corte en los valores, que el Clima Organizacional es Muy Crítico o Crítico, el 28,82% señala que Requiere Atención y el 30,05% expresan que el clima es Bueno, Muy Bueno o Excelente. Esta distribución de respuestas señala que en el 69,95% de los casos las valoraciones expresan la necesidad de modificar las cualidades del ambiente que se gesta dentro de la empresa. Cabe destacar que del total de opiniones un 30% considera que el clima actual es adecuado, si bien a primera vista esta percepción pareciera ser favorable, conviene ser revisada a la luz de dos planteamientos adicionales.

En primer lugar, las opiniones positivas corresponden al personal que posee menor nivel de formación dentro de la organización, situación que también está

asociada a los cargos básicos de la empresa; un comportamiento característico de este segmento es la habituación con los niveles de interacción existentes.

Por otra parte, los juicios más críticos son emitidos por el personal con mayor nivel educativo y que posee puestos gerenciales y/o supervisorios dentro de la empresa; estos últimos por definición, se perciben y son constructores y multiplicadores del clima organizacional, por tanto el impacto que genera sobre la percepción del clima interno en la empresa es determinante. Si el personal gerencial y/o supervisorio considera que la situación actual es Crítica, en la empresa la percepción será crítica, por ello la intervención en el nivel de alta gerencia, gerencia media y supervisorio resulta imprescindible e impostergable.

Asimismo, en cuanto a satisfacción, el recorrido de la distribución de respuestas en la variable muestra que más de la mitad de ellas se ubica en los niveles inferiores de la escala, lo que significa que en el 51,53% de los casos el personal esta altamente insatisfecho (en niveles Muy Críticos ó Críticos), el 22,24% de las veces la satisfacción Requiere Atención y en el 26,04% de las situaciones restantes el personal manifiesta estar satisfecho (Bueno, Muy Bueno o Excelente). Nuevamente puede observarse que los niveles de satisfacción corresponden al personal base de la empresa, en tanto que los mayores descontentos se perciben en el personal no supervisorio, supervisorio, alta y media gerencia.

De acuerdo con los informantes, las fortalezas de Seguros La Seguridad con relación al Clima Organizacional, se evidencian a través de la capacidad del equipo para trabajar de manera armoniosa dentro de cada unidad de trabajo (Integración), la búsqueda de mejores resultados (Orientación al Logro) la relativa facilidad con que se accede a la información necesaria para realizar el trabajo (Comunicación), la receptividad de los supervisores ante los planteamientos y requerimientos de los empleados (Supervisión), la formulación de objetivos de trabajo acordes con la visión de la organización (Estructura), el apego de los trabajadores a los procedimientos establecidos para la consecución de las tareas; y el control que ejerce el empleado sobre las tareas inherentes a su puesto (Empowerment). En tanto que el compromiso que siente el empleado con el éxito de la empresa, es el evento que genera mayor satisfacción.

Mientras que la escasa colaboración entre las unidades de trabajo (Integración), la ausencia o insuficiencia de un plan para promover ideas innovadoras (Orientación al Logro), el desconocimiento de los logros y avances de la empresa (Comunicación), la ausencia de planes de capacitación que apoyen el desempeño de los empleados (Supervisión), la presencia de políticas y directrices que no están claramente formuladas (Estructura), la falta o ineficiencia de los sistemas de seguimiento y control de actividades (Condiciones y Métodos de Trabajo) y el hecho de que los empleados no hayan internalizado que el éxito organizacional depende de la manera como desarrollan sus tareas (Empowerment), se perciben como eventos

que afectan negativamente a las relaciones internas y empobrecen el Clima Organizacional.

De la descripción y análisis de cada una de las dimensiones evaluadas del C.O., podría concluir que las dimensiones: Integración, Orientación al Logro, Supervisión, Estructura y Empowerment, resultaron evaluadas como de Requieren Atención y las dimensiones: Satisfacción, Comunicación, Condiciones y Métodos de Trabajo, como Críticas.

Del análisis de los promedios obtenidos por items, nos muestra que existen tres reactivos ubicados en la categoría Muy Crítico. De estos tres reactivos, uno corresponde a la dimensión Comunicación y dos a la Satisfacción Personal. Desde el punto de vista de los informantes, la organización es un conglomerado de pequeñas islas. Así puede apreciarse que la percepción más negativa del personal está asociada a la dificultad para establecer comunicación y mantenerse actualizado con los avances y logros que se producen en las áreas o unidades distintas al área en la cual presta servicio.

Las valoraciones más positivas del estudio se expresan en seis items correspondientes a las dimensiones Orientación al Logro, Integración y Empowerment. Puede apreciarse que los empleados se sienten orgullosos de los productos y servicios que ofrece la empresa en el mercado y existe una clara

consciencia de los esfuerzos que se realizan para obtener mejores resultados y alcanzar procedimientos de trabajo cada vez mejores.

3. Diagnóstico

La aplicación de un estudio de Clima Organizacional constituye el diagnóstico de la dinámica empresarial desde el punto de vista de sus miembros. Esta actividad de monitoreo compromete a la gerencia a desarrollar un programa de intervención tendiente a abordar los aspectos considerados deficientes y a fortalecer los atributos de la organización. La puesta en práctica de dicho programa de intervención no sólo contribuirá con el mejoramiento del Clima, sino que garantizará la participación del personal en estudios subsiguientes.

En virtud que la dimensión Comunicación se ubicó en la categoría Muy Crítico en todos los niveles de la Organización, se considero necesario, y asi se acordó con la empresa, profundizar el estudio del proceso de comunicación en la organización, permitiendo determinar las áreas más problemáticas, los niveles y los factores más críticos a fin de que la intervención diseñada se ajustara con exactitud a las dificultades y requerimeintos especificos de la organización en ésta área.

3.1 La Comunicación Organizacional

Los gerentes y los investigadores parecieran estar de acuerdo en que los procesos de comunicación subyacen a gran parte de los aspectos de funcionamiento de la organización y son críticos para la efectividad organizacional. Es por ello que los estudios sobre la comunicación en el contexto laboral están ampliamente

En este sentido la comunicación aumenta las posibilidades de que la gente pueda trabajar junta para lograr un objetivo ya que permite en gran medida el establecimiento, divulgación y legitimación de acuerdos indispensables para la acción grupal. La asignación de una posición, la especificación de las conductas de rol, la enseñanza de modos normativos de conducta, todo ello se lleva a cabo a través de la comunicación.

> La posibilidad de comunicación aumenta las probabilidades del desarrollo social, de allí es posible predecir que la organización social será más extensa, más compleja, entre las personas que tengan oportunidades apropiadas de comunicarse. El primer paso para desarrollar agrupaciones sociales es aumentar las oportunidades de que la comunicación se produzca. (David K. Berlo, 1977, pág. 85)

David Berlo (1977), sostiene que existen tres fines fundamentales que persigue la organización:

1.- La elaboración de un producto: la realización de la productividad se considera como una de las dimensiones de los objetivos de un grupo. Los individuos se agrupan para producir en forma más eficiente y efectiva. La organización se convierte en un medio para lograr los objetivos personales y garantizan su reproducción.

2.- El mantenimiento: se deben garantizar los objetivos de mantenimiento logrando la satisfacción de los miembros y por tanto su adhesión a la organización.

3.- La interacción social: las organizaciones no solo satisfacen las necesidades de obtención de un producto o de llevar a cabo objetivos de trabajo, sino que satisfacen

las necesidades de interacción social a través de las relaciones interpersonales que se establecen y en algunas de ellas puede ser el único propósito de la existencia de un grupo social.

Por tanto la comunicación no puede estar ausente del surgimiento de la organización. Mas allá, la organización será el reflejo del sistema de comunicaciones establecido.

> Comunicación es la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre. (Pasquali, 1978, pág. 52)

La comunicación interpersonal no es mas que un sinónimo de la interacción humana y por tanto un componente de todas las relaciones interpersonales que actúa como un poderoso medio de influencia, cumpliendo una importante función reforzadora dentro y fuera de la organización. (Katz y Lazarsfeld, 1964).

Este efecto reforzador se logra a través del establecimiento de códigos comunicativos dentro de una comunidad. Estos códigos son definidos como tipos de acciones de comunicación socialmente reconocidas tales como los memos, reuniones, formatos y registros, seminarios de entrenamiento, que son establecidos por los miembros de una comunidad para la realización de propósitos sociales particulares.

Un código establecido dentro de una comunidad sirve como una guía institucionalizada para la acción social, una estructura organizativa, que moldea la continuidad de las acciones comunicativas de los miembros a través del uso del mismo. (Orlikowski, 1994).

Las organizaciones establecen códigos de comunicación que se transforman en normas, reglas, pautas y roles que rigen la acción de los individuos en el grupo. El código de la comunicación organizacional es un tipo de acción comunicativa distintiva, caracterizada por un propósito comunicativo socialmente reconocido y aspectos comunes de forma. El propósito es construido, reconocido y reforzado dentro de una comunidad y no por un solo individuo.

Igualmente tiene aspectos característicos típicos de forma. La forma se refiere a las características observables de la comunicación a través de la lectura, incluyendo características estructurales (por ejemplo formatos de texto como listas y encabezados, agendas, convocatorias), medios de comunicación (ejemplo, pluma y papel, teléfono, cara a cara) y sistemas de lenguaje o simbólico (ejemplo, nivel de formalidad y el vocabulario especializado del equipo profesional o corporativo).

Ya que el trabajo en las organizaciones es esencialmente social y por tanto dependiente de interacciones mutuamente inteligibles, las practicas comunicativas también proporcionan información sobre el trabajo de esa comunidad, en términos de desempeño y estructura de las actividades que son ejecutadas. Se puede entonces

Ahora bien, cuáles son esas barreras que dificultan la comunicación:

1.- Escuchar lo que esperamos escuchar: el individuo tiende a moldear lo que escucha de acuerdo a su propia experiencia y antecedentes.

2.- Ignorar información que entra en conflicto con lo que ya sabemos: la mayoría de los individuos se resisten al cambio, mas allá, se tiende a ignorar cualquier cosa que entra en conflicto con nuestras creencias, filtrando a veces en su totalidad lo que escuchamos.

3.- Evaluar la fuente: el individuo no solo evalúa lo que escucha sino que toma en cuenta al que transmite la información. ¿Qué tan confiable es la fuente?. Es muy difícil separar lo que escuchamos de nuestros sentimientos hacia la persona que lo dice.

4.- Percepciones diferentes: las personas interpretan el mismo estímulo de distintas formas dependiendo de su experiencia previa, sobre todo del grupo con el que se identifica como grupo de referencia.

5.- Las palabras significan cosas diferentes para gente diferente: el significado no está en las palabras sino en las personas. Existe una diferencia real en términos de contexto y experiencia así como una distancia psicológica que separa al trabajador del gerente.

6.- El argot: los grupos sociales tienden a desarrollar su propio lenguaje, muchas veces los miembros del grupo olvidan esto cuando se dirigen a uno de afuera que no comparte los mismos significados.

7.- La comunicación no verbal: los individuos utilizan muchas claves paralelas al lenguaje que comunican buena parte de lo que somos y de lo que queremos decir (tono de voz, gestos, maneras de hablar, postura del cuerpo).

8.- Efectos de las emociones: cuando nos encontramos bajo presión de tipo emocional nos puede parecer más amenazante un mensaje que cuando nos encontramos relajados. Nuestras emociones colorean todo lo que hacemos y escuchamos.

9.- El efecto "halo": se refiere a los errores al hacer discriminaciones entre lo "bueno" y lo "malo" que puedan entremezclarse en los comentarios de una persona. Se tiende a evaluar en términos de blanco y negro.

Ahora bien, se puede entonces considerar que mejorar las comunicaciones dentro de la organización, es indispensable para lograr la eficiencia y el mantenimiento de la misma, y debe ser un componente clave en las intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad global de la organización.

Esto puede entenderse, por ejemplo, en términos de los roles o funciones que cada uno debe desempeñar dentro de la organización. Mas allá del consenso y de la interacción misma, el funcionamiento del sistema nos puede indicar, nos ayuda a predecir, de que modo se han de conducir los miembros de ese sistema.

> Dentro de cualquier sistema, algunas personas pueden hacer ciertas cosas y es posible que otras hagan cosas distintas (...) Podemos determinar cuales son los roles que,

dentro de la organización, tienen autoridad para aprobar lo que queremos que se haga y quien lo haría en realidad. (David K. Berlo, Pág. 87)

Conocer y entender el sistema puede permitir mejorar la eficiencia de la comunicación, a pesar de la complejidad de la conducta del grupo, además de los factores culturales y situacionales que prevalecen en el mismo tomando en consideración que el clima o la cultura en la cual los individuos se encuentran influye sobre el patrón de comunicación interpersonal especialmente sobre la variedad de canales de flujo de la información y de influencia entre los individuos que interactuan (Katz y Lazarsfeld, 1964)

3.2 La Satisfacción con la Comunicación Organizacional

El estudio sobre los temas comunicacionales y de las relaciones interpersonales en el trabajo, es en la actualidad foco de investigación muy popular, y una de las razones de ello, es que los miembros de la organización necesitan comunicarse con sus compañeros y superiores para entender su entorno y roles (Anderson & Martin, 1995).

De allí que se pueda asumir que exista una fuerte relación entre la comunicación organizacional y el desempeño global de la organización, en el sentido de que a mayor información sobre la tarea, requisitos, exigencias, recompensas, se

pueden entonces crear mecanismos que al satisfacer las necesidades de información de los miembros, produzcan un efecto positivo en su desempeño.

Esto permite también retomar la noción de entorno comunicativo y como éste puede determinar la satisfacción de los miembros. Sayles y Straus (1966), sostienen que la resolución de problemas comunicacionales en la organización requiere simultáneamente resolver dos aspectos el del emisor y el del receptor, proponiendo un mayor uso del feedback, diversificando y diseñando nuevos canales de comunicación, promover la utilización de la comunicación cara a cara y sobre todo estar muy atentos a las condiciones y características individuales de los miembros.

Las asociaciones más frecuentes en la investigación empírica con respecto a la comunicación, suelen ser aquellas relativas a la comunicación y el desempeño (Snyder & Morris, 1984), la comunicación y la productividad (Clampitt & Downs, 1993), la comunicación y sus motivos (Anderson & Martin, 1995) y recientes estudios sobre la comunicación y el compromiso organizacional (Putti, Aryee & Phua, 1990; Varona, 1996).

Pareciera existir el consenso, a partir de estas investigaciones, de que la comunicación efectiva, como un concepto multidimensional (Downs & Hazen, 1977; Downs 1990) tiene una relación directa positiva con los resultados organizacionales.

> Frente a todas estas realidades tangibles que nos impactan, el cambio como proceso exitoso revela que la clave para éste alto desempeño será sin lugar a dudas la Comunicación. Una comunicación integral, que combine forma y fondo, que sustente un programa efectivo de comunicaciones, que utilice diversos métodos y herramientas, que garantice que esa fuerza laboral trabaje con ánimo y que sus esfuerzos estén cohesionados hacia su plan de negocios. (Pizzolante, 1999, pág.2)

Snyder y Morris (1984), quienes investigan sobre el desempeño global de la organización y las características percibidas de la comunicación, refieren que las evaluaciones positivas, de la calidad de los supervisores como comunicadores y la medida en que la información relacionada con el trabajo es compartida entre los grupos de trabajo, se asocian con más altos niveles de eficiencia organizacional.

En este sentido, la relación de la comunicación y la satisfacción se refiere a la medida en la cual la información disponible satisface los requerimientos de los individuos por información pertinente a la tarea y al rol o simplemente por estar informado sobre las actividades de la organización (Putti, Ayree y Phua, 1990) se podría entonces considerar a la Satisfacción con la Comunicación como: la percepción positiva del individuo sobre la cantidad y calidad de la información recibida de su entorno, ya sea organizacional, laboral, grupal o interpersonal y que le permite desarrollar actitudes positivas hacia la organización y por tanto mejorar su desempeño.

4. Metodología

A fin de profundizar el estudio de la Comunicación Organizacional en Seguros La Seguridad, se utilizó como instrumento para medir la Satisfacción con la Comunicación, el Cuestionario de Auditoría de la Comunicación (Ver anexo), desarrollado por Cal W. Downs (1990) y traducido al Castellano por Federico Varona (1991). Este instrumento tiene como beneficio fundamental que permite determinar las percepciones de los empleados del impacto relativo de las diez dimensiones de la Satisfacción con la Comunicación propuestas por Downs, sobre el Compromiso Organizacional, así mismo investigar como el tipo de organización puede moderar las percepciones sobre el vinculo entre la comunicación y el compromiso. Este instrumento ha sido utilizado en mas de 30 estudios (Varona 1996), en mas de 50 organizaciones, incluyendo corporaciones en diversos países (Clampitt & Downs, 1993). La investigación sobre su validez y confiabilidad han comprobado su solidez como instrumento. Varona (1996). obtuvo para una muestra de 307 sujetos un Alpha de Crombach de 0.97, con las variaciones entre los factores desde las más bajas en 0.64 hasta las mas altas en 0.92. El análisis factorial con rotación varimax confirmó para gran parte del instrumento, la solución factorial propuesta por los autores (Varona, 1996, pág. 120)

Para el estudio se establecen y evalúan diez dimensiones que son definidas por Downs como:

Perspectiva Organizacional: que tiene que ver con el mas amplio tipo de información sobre la organización como un todo. Incluye notificaciones sobre cambios, sobre los resultados financieros de la organización y sobre las políticas globales así como de las metas organizacionales. Los ítems que miden esta dimensión son: 6-12-13-16-17.

Retroalimentación Personal: que tiene que ver con la necesidad de los trabajadores de saber como son juzgados y cómo es apreciado su desempeño. Los ítems que miden esta dimensión son: 7-8-9-14-18.

Integración Organizacional: que tiene que ver con el grado en que los individuos reciben información de su entorno inmediato. Incluye ítems relacionados con la información sobre los planes departamentales, los requerimientos de su trabajo y algunas novedades sobre el personal. Los ítems que miden esta dimensión son: 4-5-10-11-15.

Comunicación con el Supervisor: que incluye ambos aspectos de la comunicación hacia arriba o hacia abajo entre supervisores y supervisados. Tres de los ítems principales tienen que ver con la apertura de los supervisores hacia las ideas, la medida en que los supervisores escuchan y prestan atención así como la medida en que los supervisores ofrecen orientación a sus empleados en la resolución de problemas relacionados con el trabajo. Los ítems que miden esta dimensión son: 20-22-24-29-34.

Clima Comunicacional: que refleja la comunicación en dos niveles el organizacional y el personal. Incluye ítems como la medida en la cual la comunicación motiva y estimula a los trabajadores a alcanzar las metas organizacionales y la medida en que los hace identificarse con ésta. También incluye estimaciones sobre si las actitudes de la gente hacia la comunicación son saludables en la organización. Los ítems que miden esta dimensión son: 19-21-23-26-27.

Comunicación Horizontal: que tiene que ver con la medida en que los compañeros de trabajo y la comunicación informal es precisa y fluye libremente. Los ítems que miden esta dimensión son: 28-30-31-32-37.

Calidad de Medios: tiene que ver con la medida en que las reuniones son bien organizadas y las directrices claras y cortas, así como con que la cantidad de información sea adecuada. Los ítems que miden esta dimensión son: 25-33-35-36-38.

Comunicación con el Subordinado: se enfoca en la comunicación hacia arriba y hacia abajo con los subordinados. Solo los que se encuentran en posiciones supervisoras responden a estos ítems, que incluyen la medida en que los subordinados responden a la comunicación desde arriba y la medida en que estos inician comunicación hacia arriba. Los ítems que miden esta dimensión son: 42-43-44-45-46.

Comunicación de la alta gerencia: que evalúa la comunicación de la alta gerencia con los miembros de la organización. Este factor incluye ítems sobre la apertura de la alta

5. Análisis de Resultados

Todos los informantes participantes en el estudio evaluaron la satisfacción con la comunicación de manera desfavorable con una media total de 4,02 (ver gráfico Auditoría de la Comunicación), ubicándose según la escala de Licker en la clasificación de Indiferente, es decir que no entrañan interés o preferencia. En la distribución de las evaluaciones por opciones de respuestas el 53,70% de los juicios ubican las satisfacción con la Comunicación Organizacional en el nivel Indiferente, el 27,77% señala que se encuentran más o menos satisfechos, el 14,81% que se encuentran más o menos Insatisfechos, y el 3,70 % expresan satisfacción con la comunicación. Esta distribución de respuestas señala que el 68,51% de los casos se ubicaron en las categorías desfavorables expresando la necesidad de modificar las cualidades de la comunicación dentro de la empresa.

Al evaluar cada dimensión podemos observar que la dimensión que obtuvo una valoración más negativa con respecto a las categorías establecidas fue el Clima Comunicacional 3,78 (más ó menos insatisfactorio) seguido de la Perspectiva Organizacional 4,18 (indiferente) y la Comunicación Interdepartamental 4,32 (indiferente), reafirmando los resultados obtenidos en el estudio de Clima Organizacional, donde entre los aspectos más criticos se encontraban: la escasa colaboración entre las unidades de trabajo percibiendo la organización como un conglomerado de pequeñas islas, la ausencia o insuficiencia de un plan para promover ideas innovadoras, y el desconocimiento de los logros y avances de la empresa.

El Clima Comunicacional refleja la comunicación tanto en nivel organizacional como el personal. Por un lado refleja la satisfacción con items relacionados con el grado en que la comunicación en la organización motiva y estimula a los trabajadores a alcanzar los objetivos organizacionales, así como el nivel en que las actividades hacia la comunicación son percibidas como básicamente saludables. Igualmente incluye items tales como el nivel en el cual los supervisores conocen y entienden los problemas enfrentados por los subordinados, así como información sobre como estoy siendo evaluado. Haciendo un análisis más detallado por items, los evaluados de manera más critica, dentro de esta dimensión, fueron los relativos a la manera en que los informantes perciben las habilidades de las personas en la organización para comunicarse y el grado en que la comunicación es un agente de motivación al logro (ver gráfico Clima Comunicacional).

La Perspectiva Organizacional refleja como es percibida la información relativa al funcionamiento global de la organización sobre todo en lo relativo a la organización y el contexto, los cambios, los resultados financieros, las políticas y los objetivos organizacionales. En un análisis más detallado de esta dimensión, podemos observar que los items evaluados de manera menos favorable fueron los relativos a la información recibida sobre los cambios organizacionales, y el relativo a la información sobre los éxitos y fracasos de la organización (ver gráfico Perspectiva Organizacional).

La Comunicación Interdepartamental refleja la comunicación que se necesita entre los distintos departamentos de la organización para lograr su eficiencia. Esta dimensión incluye items relativos a la solución de problemas, el trabajo en equipo y la comunicación entre gerentes. Los items evaluados de manera menos favorable fueron los relativos a la coincidencia de prioridades entre los distintos departamentos y la existencia de trabajo en equipo entre las distintas divisiones o unidades de trabajo (ver gráfico Comunicación Interdepartamental).

Estos resultados son congruentes con los obtenidos en las preguntas 3 y 41, incluidas en el cuestionario, relativas a cómo relacionaban la comunicación con la satisfacción laboral y el compromiso y, los aspectos que de ser posible, cambiarían en la comunicación para aumentar el nivel de satisfacción o el de compromiso.

En el primer caso fueron identificados aspectos relativos a mejorar la rapidez en la transmisión de la información, mejorar los mecanismos de información, aumentar la cantidad de información relacionada con la organización y el trabajo. evitar rumores y de alguna manera facilitar el intercambio y divulgación de la información a través de un contacto más directo y claro.

Con respecto al compromiso se identificaron aspectos como la necesidad de lograr una mayor integración en función de los objetivos organizacionales, la necesidad de incrementar el intercambio a través de sesiones especiales, reuniones,

mesas de trabajo, etc., así como incrementar la comunicación global sobre aspectos estratégicos.

Cabe destacar que la dimensión evaluada más favorable fue la de Comunicación con el Supervisor, que incluye tanto la comunicación desde arriba como hacia abajo y que por estar referida a una comunicación directa, tiene que ver con si el supervisor inmediato presta atención, escucha y orienta a sus subordinados.

Igualmente la Integración Organizacional fue percibida más favorablemente reflejando a la satisfacción de los individuos con relación a la información que reciben de la organización y su entorno inmediato de trabajo, particularmente con relación a las políticas del departamento los requerimientos del trabajo individual y las noticias sobre el personal.

En relación a la Comunicación de la Alta Gerencia, cuyos items fueron incluidos en una sección sólo contestada por el nivel supervisorio, se obtuvo una evaluación favorable indicando una percepción positiva de la alta gerencia con respecto a su disposición a escuchar nuevas ideas, y su preocupación por atender las inquietudes de su personal.

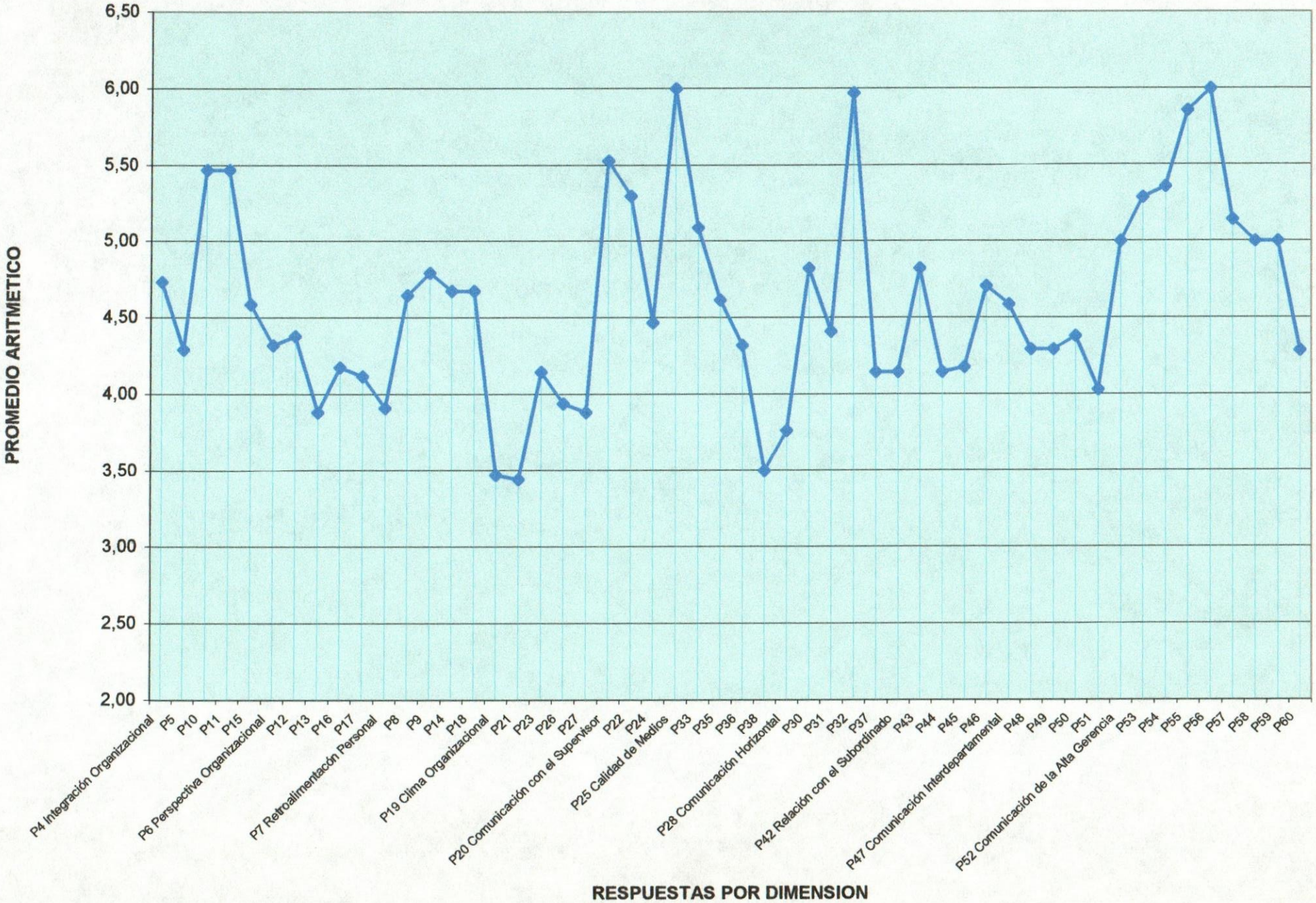
Si realizamos el análisis de los resultados de acuerdo con las variables demográficas: antigüedad, sexo, edad, nivel educativo y nivel del cargo; podemos concluir lo siguiente:

la comunicación como negativas o no saludable tanto a nivel personal como organizacional.

2) La comunicación con respecto al funcionamiento global de la organización, está siendo percibida como insuficiente, generando insatisfacción en el personal, pudiendose deducir que hay que prestar mayor atención a la información proporcionada en relación a los cambios, políticas, estrategias y objetivos organizacionales.

3) La comunicación para la integración de las distintas unidades o departamentos en función del logro de los objetivos está siendo percibida como negativa pudiendo indicarse la necesidad de afirmar los mecanismos de intercambio para lograr una mayor sinergia.

AUDITORIA DE LA COMUNICACION



6. Plan de Intervención

De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico, es importante definir un plan de acción que permita mejorar el Clima Comunicacional, es decir la disposición real hacia la comunicación, donde se pueda observar en todos los niveles de la organización el manejo de la información y congruencia entre los planes establecidos y las acciones ejecutadas.

Es imperante para ello definir con la alta gerencia de la organización el mensaje que se quiere transmitir al personal de la empresa, productores, clientes y público en general, mensaje que debe estar basado en el plan estratégico de la empresa, su visión, misión, valores, objetivos, etc. Lográndose mensajes claros y sencillos, que permitan la comprensión del mismo.

Por ser la Comunicación un problema complejo en las organizaciones, el mismo se debe abordar desde dos vertientes: hay que tocar los Medios y las Personas. Primero a través de la comunicación directa cara a cara, reforzando el contacto interpersonal y el intercambio de información, donde la alta gerencia cumple un rol clave como agente de cambio y líder transformacional, es la gerencia la que debe actuar como modelo de la conducta comunicacional, no solo indicando las acciones a seguir sino, generando un ambiente que estimule, reconozca y refuerce la comunicación.

Este objetivo se puede lograr a través de talleres cuyo objetivo principal debe ser el de desarrollar o reforzar las competencias comunicacionales y generar en la organización un estilo de comunicación adecuado a las necesidades de la empresa. Se debe informar al personal cual es el problema que se esta dando (resultados del diagnóstico), a fin de luego motivar y a partir de esta poder establecer un plan de acción donde se debe definir la comunicación como pilar estratégico del proceso de cambio de la organización.

De igual manera es importante activar mecanismos de contacto o interacción que fomenten la participación del personal de diferentes áreas de la empresa, diferentes niveles jerárquicos, a fin de lograr la sinergía que conlleve al logro de los objetivos establecidos a través de actividades y talleres con grupos mixtos funcionales, en la busqueda de un modelo integrador del trabajo.

La segunda vertiente de intervención debe ser la comunicación a través de los medios, tomando en consideración que cualquier medio de comunicación formal puede ser mejorado y adaptado continuamente a las demandas o exigencias de información que el mismo proceso de cambio puede generar dentro de la organización. En este sentido es necesario desarrollar un mensaje que sea relevante para el personal y para el desempeño o ejecución de las tareas vinculadas a su trabajo, que permitan reforzar e incorporar en el personal los principios de la organización, su estrategia y objetivos.

En este sentido, es importante evaluar la posibilidad de crear medios alternativos que sean básicamente interactivos a través de los cuales la organización pueda no solo dar información, comunicar, sino también recibir retroalimentación, a fin de garantizar un plan de trabajo o estrategia de comunicación exitosa en el tiempo.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, consideramos que se debe llevar a cabo un plan progresivo de intervención, el cual debe incluir seis acciones concretas:

1) Programa de sensibilización para toda la pirámide organizacional: que permita generar una actitud positiva hacia el cambio y la nueva cultura organizacional
2) Micro talleres de Cambio organizacional: con la finalidad de lograr la incorporación del personal al cambio, minimizar la resistencia, impulsar la actitud positiva, crear las bases para la nueva cultura e identificar los promotores de cambio.
3) Taller sobre Visión Sistémica Organizacional: a fin de generar un proceso de aprendizaje y congelamiento sobre los nuevos paradigmas organizacionales y forma de trabajar bajo el enfoque sistemico, logrando una mayor integración de las diferentes áreas de la organización.
4) Foro discusión Planteamiento Estratégico: a fin de lograr la participación e involucramiento en el Plan Estratégico del personal de la Organización, generar el plan táctico para cada área y comprometer a la gente hacia el logro de los objetivos organizacionales.

- Compartir información relativa a las transformaciones ocurridas en la Seguridad y la nueva orientación de la empresa.
- Impulsar una " nueva forma de trabajo" con miras a cambiar los paradgimas instaurados.
- Propulsar actitudes positivas al cambio y generar valor agregado.

Contenidos Integradores:

I. Construyendo el futuro:

- Fuerzas del Cambio
- Dinámica del Cambio
- Entorno. Su impacto
- Conceptos Organizaciones Exitosas de Servicio. Mejores Prácticas
- Paradigmas
  - Tendencias Mundiales
  - Organizaciones que aprenden

II. Planteamiento Estratégico Fuerza Conductora de La Seguridad

- Líneas Estratégicas

- Nueva Organización
  - Orientación
  - Nuevos Roles
  - Competencias
- Cultura Organizacional

Estrategías Metodológicas:

- Dinámicas de grupo
- Ejercicios en Equipo
- Exposiciones Interactivas Breves

Recursos:

- Retroproyector Multimedios
- Rotafolios/ Marcadores/ Hojas
- Pizarra Magnética
- Material de Referencia
- Videos

Especificaciones:

- Método: Práctica/Reflexión
- Modalidad: Presencial
- Dirigido a: Grupos mixtos funcionales

CONCLUSIONES

Si consideramos que la Satisfacción con la Comunicación Organizacional, tiene que ver con la percepción positiva del individuo sobre la cantidad y la calidad de la información recibida del entorno, ya sea organizacional, laboral, grupal o interpersonal, y que le permite desarrollar actitudes positivas hacia la organización y por tanto mejorar su desempeño, es pertinente entonces concluir que la comunicación se convierte en uno de los procesos más importantes para lograr el éxito organizacional. La información se convierte en el elemento clave de la interacción humana dentro y fuera de la organización y depende entonces, de la estrategia que se establezca para hacer llegar esta información que los niveles de satisfacción y desempeño puedan mejorarse y conducir al logro de los objetivos y metas organizacionales.

Es frecuente, que en momentos de crisis, donde las presiones externas e internas se incrementan, que uno de los procesos más efectados sea el de la comunicación organizacional, los cambios son muy rápidos y a veces drásticos, no permitiendo hacer los ajustes necesarios en el momento oportuno. Si a esto le acompaña una estrategia y estilo comunicacional inadecuado, lo más seguro es tener un sistema lleno de incertidumbre, angustia, apatia, bajo nivel de desempeño y por tanto retrasos o desajustes en el cumplimiento de las metas de la empresa.

Es imperativo entonces, que la comunicación no sólo sea parte del discurso organizacional, sino que se exprese concretamente en conductas, canales, formas y estilos más adecuados a las exigencias de las organizaciones modernas.

Como pudimos ver en el caso de Seguros La Seguridad, luego de un exhaustivo proceso de diagnóstico, la percepción desfavorable que predomina en la organización con respecto al Clima Comunicacional, está generando insatisfacción en el personal indicando la necesidad de prestar mayor atención no sólo a los mecanismos de intercambio sino al contenido y alcances de la información suministrada

El proceso de intervención en Seguros La Seguridad debe estar orientado a promover la comunicación entre las distintas áreas y unidades administrativas de la organización. En este sentido se precisa establecer un mecanismo que permita que los empleados conozcan las actividades y procedimientos desarrollados en los otros departamentos, esto permitirá aprovechar la tecnología interna, fortalecer la identidad con la empresa en su sentido de unidad, así como con sus productos y su vinculación con el ambiente externo.

Asimismo, dado que las percepciones más negativas del Clima Comunicacional corresponden a los niveles supervisorio y gerencia media, por ser ellos los responsables en los procesos de dirigir, liderizar y brindar apoyo a otros, y ser en éste ámbito donde se gesta la naturaleza de las relaciones internas, se

recomienda la participación en talleres de Equipos de Alto Desempeño, de Desarrollo Gerencial, etc., con el fin de contar con las competencias necesarias para el manejo exitoso de los procesos de cambio y de comunicación que se están dado en la organización, y no permitir que cada gerente y/o supervisor, responde a los eventos transformadores de manera distinta, válidas algunas, obstaculizantes e inefectivas otras, situación esta que afecta directamente el logro de los objetivos organizacionales.

La manera como los cambios son comunicados no pareciera ser la más adecuada, o dicho de otra forma, de alguna manera los cambios y la información que se recibe sobre ellos, no es considerada como suficiente, afectando especialmente los niveles de integración a través de la comunicación, tanto en el nivel organizacional como en el interdepantamental. Cabe destacar que de acuerdo a los resultados obtenidos, en la medida en que se reducen las distancias organizativas (jerarquías, divisiones, unidades, etc.), son menores las dificultades percibidas.

Los cambios, las políticas y las estrategias organizacionales deben ser operacionalizadas y comunicadas de manera tal que los individuos puedan percibir que su desempeño grupal o individual se integra de manera coherente con unos objetivos globales de mayor significado y relevancia. Las preguntas ¿hacia dónde vamos? ¿cuáles han sido los resultados? ¿cómo lograr las metas? Son las incognitas que no parecieran estar suficientemente resueltas, especialmente en el nivel de la organización.

Es inprescindible asumir el papel importantísimo que debe cumplir en este sentido la Alta gerencia de la empresa, ya que por ser el grupo que maneja mayor información, debe desarrollar las competencias necesarias para que la misma llegue de manera clara, directa y oportuna a todos los niveles de la organización. El gerente pasa a ser el agente de cambio o de transformación más importante de todo el proceso.

En este sentido, y como se mencionó con anterioridad, la resolución de los problemas comunicacionales requiere simultáneamente resolver dos aspectos, el del emisor y el del receptor, proponiendo un mayor uso del feedback, diversificando y diseñando nuevos canales de comunicación, promoviendo la comunicación cara a cara, y estar muy atentos a las condiciones y características de los miembros de la organización en lo que al desarrollo de las habilidades comunicacionales se refiere.

BIBLIOGRAFIA

Anderson, C. M., & Martin, M. M. (1995). Why Employees Speak to Coworkers and Bosses: Motives, Gender, and Organizational Satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 32(3), 249-265.

Beckhard, R. Pritchard, W. Lo que las Empresas Deben Hacer para Lograr una Transformación Total. Grupo Editorial Norma, 1995.

Bennett, N., Liden, R. C., & Settoon, R. P. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.

Berenson, M. Levine, D. *Estadística Básica en Administración. Conceptos y Aplicaciones*. Prentice Hall, 1996.

Berlo, David K. *El proceso de Comunicación. Introducción a la Teoría y la Práctica*. Editorial Ateneo, 8va. Edición, Buenos Aires. 1977.

Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *The Journal of Business Communication*, 31(1), 5-28.

Fernandez, A. *Los Nuevos Paradigmas en la Gerencia de Recursos Humanos*. Asociación Nacional de Relaciones Industriales y Administración de Personal (ANRI), 1998.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, 2da. Edición, New York 1959.

Herzberg, Frederick. *Work and The Nature of Man.* The World Publishing Company. Cleveland, 2da. Edición, 1967.

Katz, Elihu., & Lazarsfeld, Paul F. *Personal Influence, The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. The Free Press. A report of the Bureau of Applied Social Research Columbia University. New York 1964.

McGinnies, Elliot., & Ferster, C.B. *The Reinforcement of Social Behavior*. Houghton Mifflin Company, New York, 1971.

Mitrani,A. Dalziel, M. Suarez, I. *Las Competencias: Clave para una gestión integrada de Recursos Humanos*. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao, 1994.

Pasquali, Antonio. *Comprender la Comunicación*. Monte Avila Editores C.A. Caracas, 4ta. Edición, 1990.

Pfeffer, Jeffrey. (1982). *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*. Fondo de Cultura Económica. México, Primera Edición, 1992.

Putti, J. M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment. *Group and Organization Studies*, 15(1), 44-52.

Sayles, Leonard R., & Strauss, George. *Human Behavior in Organizations*. Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 2da. Edición, 1966.

Silverman, David. *Teoría de las organizaciones*, Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires, 1975.

Snyder, R. A., & Morris, J. H. (1984). Organizational Communication and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 461-465.

Varona, F. (1996). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in three Guatemalan Organizations. *The Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.

ANEXOS

ENCUESTA
DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Esta encuesta tiene como objetivo propiciar un sondeo de las condiciones generales presentes en esta Empresa, a través de las apreciaciones de una muestra de sus trabajadores.

Es importante que al responder cada planteamiento lo haga con la mayor objetividad, de eso dependerá la validez de los resultados.

La encuesta es totalmente anónima y los datos serán agrupados y analizados por computadoras. El interés está en la síntesis de las diversas opiniones agrupadas y no en cada encuesta en particular.

Los resultados de esta encuesta serán utilizados con el fin de identificar las posibles áreas de mejora y determinar las acciones que se requieran realizar para ello.

Gracias por su participación.

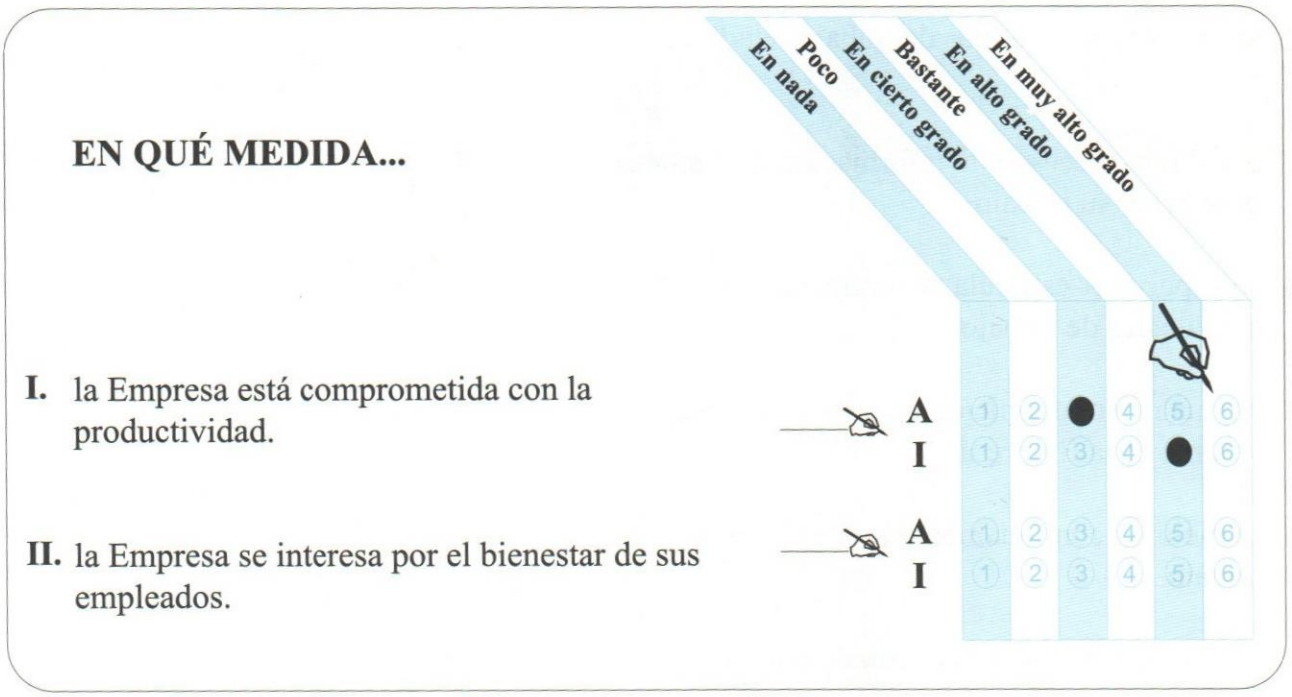
Elaborado por Psico Consult C.A., Caracas, Venezuela, 1998

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de planteamientos sobre diferentes aspectos relacionados con la Empresa, su unidad laboral y su trabajo. A la derecha de cada planteamiento se muestran dos escalas. La identificada con la letra A que representa la situación actual de la empresa; y la identificada con la letra I que establece la situación ideal de la empresa. Usted debe responder cada planteamiento en una sucesión de seis posiciones, que va del uno al seis. Donde uno (1) representa "En nada" hasta (6) que representa "En muy alto grado".

Lea cuidadosamente cada planteamiento, determine EN QUÉ MEDIDA está presente ese aspecto y; luego seleccione entre las seis opciones la que mejor refleja su opinión al respecto. En las escalas a la derecha del planteamiento, rellene el círculo del número que corresponda a la opción elegida.

Veamos los ejemplos que se muestran a continuación:



En algunos planteamientos de la encuesta, se utiliza el término "su supervisor" para señalar a su jefe directo, sea cual fuere el título de su cargo.

El término "su unidad" se utiliza en algunos planteamientos para señalar al departamento o área a la que usted pertenece, es decir, la que supervisa su jefe directo.

Comience por el primer planteamiento y continúe hasta terminar toda la encuesta. No deje ningún planteamiento sin respuesta y marque una sola opción en cada escala.

NO PASE LA PÁGINA HASTA QUE SE LE INDIQUE .

EN QUÉ MEDIDA...

			En nada	Poco	En cierto grado	Bastante	En alto grado	En muy alto grado
11.	su supervisor se interesa en que usted tenga éxito en su trabajo.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6
12.	existe una buena administración de todos los recursos.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6
13.	las condiciones de trabajo son adeucadas.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6
14.	siento que mi remuneración es competitiva en relación con otras empresas.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6
15.	en su unidad existe una relación de trabajo armoniosa.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6
16.	se valoran los altos niveles de desempeño.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6
17.	existen suficientes canales de comunicación.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6
18.	su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6
19.	las responsabilidades de cada puesto de trabajo están claramente definidas.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6
20.	se cuenta con un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6

CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE →

EN QUÉ MEDIDA...

			En nada	Poco	En cierto grado	Bastante	En alto grado	En muy alto grado
31.	la Empresa dedica esfuerzos para promover la comunicación interna.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6
32.	su supervisor escucha sus planteamientos.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6
33.	los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la Empresa.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6
34.	la tecnología de que dispone facilita su trabajo.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6
35.	siento que la Empresa me remunera de acuerdo a mi desempeño y logros.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6
36.	existe colaboración entre las unidades de trabajo.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6
37.	se promueve la generación de ideas innovadoras.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6
38.	conoce de los avances y logros en otras áreas de la Empresa.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6
39.	su supervisor le establece objetivos de trabajo.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6
40.	en la empresa existen políticas y directrices bien formuladas.	**A**	1	2	3	4	5	6
		I	1	2	3	4	5	6

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Cuestionario de Auditoria de la Comunicación

La mayoría de nosotros asumimos que la calidad y cantidad de comunicación influye en nuestro nivel de satisfacción en el trabajo, en la productividad y en nuestro nivel de compromiso con la organización. A través de este estudio, esperamos descubrir su grado de satisfacción con la comunicación, y las sugerencias que Ud. Propone para mejorarla. Le agradecemos mucho el tiempo que dedique a contestar este cuestionario.

1.- Este cuestionario puede responderse en 20 o 30 minutos.
2.- Sus respuestas son estrictamente confidenciales, por lo que le suplicamos que sea lo más sincero posible.
3.- No escriba su nombre.

Responda a las siguientes preguntas por favor, marcando su respuesta con una X en el espacio correspondiente:

a) ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta organización?

Menos de 1 año	_____	11 a 15 años	_____
1 a 3 años	_____	16 a 20 años	_____
4 a 5 años	_____	21 a 25 años	_____
6 a 10 años	_____	26 y más años	_____

b) Sexo

Femenino	_____	Masculino	_____

c) Edad

Menos de 21 años	_____	31 a 35 años	_____
21 a 25 años	_____	36 a 45 años	_____
26 a 30 años	_____	45 y más años	_____

d) ¿Cuál es su nivel educativo?

Primaria	_____
Secundaria Incompleta	_____
Secundaria Completa	_____
Universitaria Incompleta	_____
Universitaria Completa	_____
Estudios de Cuarto Nivel	_____

e) ¿ Cuál es su nivel de cargo en la empresa?

Alta Gerencia (Gte. General, Gte. Casa Matriz, Ofic. Reg.)	_____
Gerencia Media (Jefe de Div., Gte. Comercial)	_____
Supervisorio (Jefe Udad., Ejec.de Cuentas, Coordinador)	_____
No Supervisorio (Analista, Auditor, Coordinador sin personal)	_____
Personal de Apoyo (Oficinistas, Asistente Admon., Archivista)	_____
Personal de Base (Agente de Seguridad, Limpiador, Auxiliar)	_____

f) ¿ Cuál es su ubicación Administrativa?

Casa Matriz	_____
Oficina Regional	_____
Oficina Comercial	_____

1. ¿ Cuál es su nivel de satisfacción en relación con su trabajo? (Seleccione solamente una respuesta)

Muy Insatisfecho	_____	Más o menos Satisfecho	_____
Insatisfecho	_____	Satisfecho	_____
Más o menos Insatisfecho	_____	Muy Satisfecho	_____
Indiferente	_____		

2. En los últimos seis meses, ¿ Qué ha sucedido con su nivel de satisfacción en el trabajo? (Seleccione solamente una respuesta)

Ha aumentado	_____
Permanece igual	_____
Ha disminuido	_____

3. Si la comunicación relacionada con su trabajo pudiera cambiarse para ayudarle a sentirse más satisfecho, ¿Qué cambiaría?

_____

_____

_____

_____

A continuación aparecen varios tipos de información que normalmente se relacionan con el trabajo de una persona. Por favor, indique cuál es su nivel de satisfacción en relación con la cantidad y/o calidad de cada tipo de información. (Marque con un círculo el número que corresponda mejor a su respuesta)

Las alternativas de respuesta van del uno al siete, identificadas de la siguiente manera:

1. Muy Insatisfecho **(MI)**
2. Insatisfecho **(IS)**
3. Más o menos Insatisfecho **(MMI)**
4. Indiferente **(ID)**
5. Más o menos Satisfecho **(MMS)**
6. Satisfecho **(SA)**
7. Muy Satisfecho **(MS)**

	MI	IS	MMI	ID	MMS	SA	MS
4. Información sobre el progreso que estoy realizando en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
5. Información sobre acontecimientos personales de la gente de la organización	1	2	3	4	5	6	7
6. Información sobre las políticas y objetivos de la organización	1	2	3	4	5	6	7
7. Información sobre cómo se compara mi trabajo con el de otros	1	2	3	4	5	6	7

	MI	IS	MMI	ID	MMS	SA	MS
30. El grado en que la comunicación con otros empleados es libre y exacta	1	2	3	4	5	6	7
31. El grado en que las prácticas de comunicación se adaptan en caso de emergencia	1	2	3	4	5	6	7
32. El grado en que mi grupo de trabajo es compatible	1	2	3	4	5	6	7
33. El grado en que las sesiones de trabajo están bien organizadas	1	2	3	4	5	6	7
34. El grado en que la cantidad de supervisión que recibo es apropiada	1	2	3	4	5	6	7
35. El grado en que las directivas escritas y los informes son claros y concisos	1	2	3	4	5	6	7
36. El grado en que las actitudes hacia la comunicación en la organización son positivas	1	2	3	4	5	6	7
37. El grado en que la comunicación informal es activa y exacta	1	2	3	4	5	6	7
38. El grado en que la cantidad de comunicación en la organización es suficiente	1	2	3	4	5	6	7

39. ¿ Cómo evalúa su productividad en su trabajo? (seleccione solamente una respuesta)

Muy baja _____
Baja _____
Ligeramente baja _____
Normal _____
Ligeramente alta _____
Alta _____
Muy alta _____

40. ¿ Cómo calificaría Ud. Su nivel de compromiso con esta empresa? (seleccione solamente una respuesta)

Muy bajo _____
Bajo _____
Ligeramente bajo _____
Normal _____
Ligeramente alto _____
Alto _____
Muy alto _____

41. Si la comunicación relacionada con su trabajo pudiera cambiarse de alguna forma para ayudarle a sentirse más comprometido con la organización, ¿Qué cambiaría?

_____

_____

_____

_____

Por favor, indique cuán satisfecho está con: (Marque con un círculo el número que corresponda mejor a su respuesta)

	MI	IS	MMI	ID	MMS	SA	MS
42. El grado en que la gerencia se comunica abierta y honestamente con los miembros de la organización	1	2	3	4	5	6	7
43. El grado en que la gerencia se preocupa por los miembros de la organización	1	2	3	4	5	6	7

	MI	IS	MMI	ID	MMS	SA	MS
44. El grado en que la gerencia escucha y recibe bien las sugerencias de los miembros de la organización	1	2	3	4	5	6	7
45. El grado en que la gerencia se comunica periódicamente con sus subalternos para mantenerlos informados	1	2	3	4	5	6	7
46. El grado en que la comunicación de la gerencia con sus subalternos es confiable	1	2	3	4	5	6	7
47. El grado en que los miembros de los departamentos se comunican para resolver problemas	1	2	3	4	5	6	7
48. El grado en que la comunicación entre los departamentos es apropiada	1	2	3	4	5	6	7
49. El grado en que existe un sentido de trabajo en equipo entre las divisiones o unidades de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
50. El grado en que los gerentes se comunican entre sí	1	2	3	4	5	6	7
51. El grado en que coinciden las prioridades de mi departamento con las de otros departamentos	1	2	3	4	5	6	7

Atención: Contesten las 9 preguntas siguientes solamente si Ud. Es un gerente o supervisor.

Indique su nivel de satisfacción con:

	MI	IS	MMI	ID	MMS	SA	MS
52. El grado en que mis subalternos responden a la comunicación que viene de los niveles superiores	1	2	3	4	5	6	7
53. El grado en que mis subalternos me dan con anticipación la información que necesito	1	2	3	4	5	6	7
54. El grado en que la información que recibo no es excesiva	1	2	3	4	5	6	7
55. El grado en que mis subalternos aceptan evaluaciones, sugerencias y críticas	1	2	3	4	5	6	7
56. El grado en que mis subalternos se sienten responsables para iniciar una comunicación confiable con sus superiores	1	2	3	4	5	6	7
57. El grado en que la información que recibe es oportuna	1	2	3	4	5	6	7
58. El grado en que mis niveles superiores aceptan evaluaciones, sugerencias y críticas	1	2	3	4	5	6	7
59. El grado en que la frecuencia de la información que recibe es adecuado	1	2	3	4	5	6	7
60. El grado en que los medios a través de los cuales recibe información son adecuados	1	2	3	4	5	6	7

AUDITORIA DE LA COMUNICACIÓN EN FUNCION DEL TIEMPO EN LA EMPRESA

Indice por Dimensión

				PERS. ORGANIZACIONAL					*RETROAL. PERSONAL*					*COMUNIC.CON SUPERV.*					*CLIMA COMUNIC.*					*COMUNIC.HORIZONTAL*					*CALID. DE MEDIOS*				
correlativo	d1	p1	p2	P6	P12	P13	P16	P17	P7	P8	P9	P14	P18	P20	P22	P24	P29	P34	P19	P21	P23	P26	P27	P28	P30	P31	P32	P37	P25	P33	P35	P36	P38
2	1	6	2	6	6	5	2	2	2	3	2	6	6	6	6	6	6	6	5	3	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	5	6	5
13	1	7	1	6	6	6	5	5	4	5	6	5	6	7	7	5	6	7	6	6	6	6	6	5	7	7	7	5	6	6	7	6	7
		6,50	1,50	6,00	6,00	5,50	3,50	3,50	3,00	4,00	4,00	5,50	6,00	6,50	6,50	5,50	6,00	6,50	5,50	4,50	5,50	5,50	5,50	5	6,5	6	6,5	5	6	5,5	6	6	6
				4,90					4,50					6,20					5,30					5,80					5,90				
				5,51																													
4	2	6	2	3	3	3	3	3	4	5	5	6	3	3	5	1	5	6	2	3	3	3	3	4	6	7	6	5	5	5	6	6	5
23	2	2	3	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	5	3	2	2	2	3	3	3	4	6	4	6	5	4	4	3
30	2	6	1	5	3	3	4	4	4	5	5	3	6	6	5	5	5	6	3	3	5	5	6	5	5	4	4	5	6	3	5	5	3
31	2	5	2	3	5	3	3	4	4	5	3	5	5	5	6	4	6	5	3	3	3	3	4	4	5	5	6	3	6	5	2	4	3
		4,75	2,00	3,50	3,25	3,00	3,50	3,75	3,75	4,50	4,00	4,50	4,25	4,50	4,75	3,25	4,50	5,5	2,75	2,75	3,25	3,25	4	4	4,75	5	5,5	4,25	5,75	4,5	4,25	4,75	3,5
				3,40					4,20					4,50					3,20					4,70					4,55				
				4,03																													
5	3	5	2	5	6	6	5	6	5	5	5	5	7	6	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	7	6	6	5	6	6	6	6	6
6	3	6	3	6	6	5	5	7	4	4	6	5	5	7	7	7	6	6	6	5	6	6	5	4	6	5	7	4	7	5	6	6	6
8	3	6	1	3	3	1	6	6	4	7	7	5	5	7	7	2	7	6	5	2	5	2	2	2	6	6	7	6	7	6	6	6	2
11	3	2	3	3	1	2	3	3	4	4	2	2	5	6	5	2	7	2	2	3	3	3	2	5	2	2	7	5	7	1	3	3	2
22	3	5	2	2	2	2	5	3	1	2	3	5	2	3	3	3	3	5	2	2	3	2	2	4	3	2	6	4	6	5	3	3	2
25	3	6	1	6	5	6	5	5	4	6	7	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	6	5	4	6	6	6	5	6	5	0	6	5
26	3	5	2	5	6	5	5	5	6	5	5	6	7	7	7	5	7	7	5	5	5	2	5	3	3	3	7	3	7	7	7	5	3
27	3	6	1	5	5	5	4	5	6	6	6	5	2	6	3	2	6	0	3	4	5	2	3	2	6	2	7	0	2	7	0	0	0
33	3	7	1	6	5	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	7	6	6	5	6	6	6	4	5	5	6	4	7	6	6	5	5
		5,33	1,78	4,56	4,33	4,22	4,89	5,00	4,33	4,89	5,22	5,00	5,00	6,00	5,44	4,11	6,11	4,78	4,33	4,11	4,89	3,78	3,89	3,78	4,89	4,11	6,56	4,00	6,11	5,33	4,11	4,44	3,44
				4,60					4,89					5,29					4,20					4,67					4,69				
				4,76																													
1	4	6	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	5	5	4	2	0	5	5	2	2	6	5	0	6	5	5	5	2	5	2
3	4	6	2	6	4	5	6	5	5	6	6	0	6	7	6	5	7	6	5	2	5	5	5	2	6	6	6	2	7	6	6	5	3
9	4	6	2	2	3	2	3	3	4	5	5	6	6	7	6	3	7	6	3	3	3	2	5	1	6	2	6	5	7	6	6	5	2
12	4	6	2	3	3	3	5	3	4	5	4	3	5	6	5	5	5	4	3	2	4	2	3	4	5	5	6	5	7	5	4	4	3
14	4	6	2	6	6	6	6	6	4	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6
15	4	5	2	4	6	5	4	4	4	4	4	5	6	7	7	5	7	6	3	4	4	7	5	2	5	4	6	0	7	6	5	6	4
16	4	6	1	7	6	7	7	7	6	7	7	6	5	6	6	7	6	7	5	4	7	5	6	2	7	6	7	2	7	6	6	6	5
19	4	6	1	2	3	1	2	2	2	4	6	4	6	6	6	4	7	6	1	1	3	3	4	7	5	4	6	7	6	3	5	2	2
21	4	6	2	6	6	2	2	2	4	6	6	6	1	2	2	7	6	6	1	1	1	2	1	1	1	1	7	1	6	6	6	1	1
24	4	6	1	5	5	3	3	3	6	6	5	5	5	6	5	3	5	3	3	5	3	5	5	3	5	5	3	3	6	3	5	3	3
28	4	6	2	3	6	5	5	3	3	4	5	3	7	5	2	1	6	5	2	2	2	3	1	3	2	5	6	2	7	2	2	2	2
29	4	6	2	2	2	2	2	3	6	5	5	3	4	1	1	6	1	6	5	2	1	2	1	2	1	1	1	6	1	1	6	6	5
32	4	5	2	5	4	2	2	2	4	4	4	2	2	6	6	6	6	6	2	2	4	2	2	6	2	4	6	6	6	6	6	5	2
34	4	6	1	3	6	2	6	5	1	1	3	3	2	3	5	2	5	0	1	1	2	3	1	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3
		5,86	1,71	4,07	4,50	3,36	3,93	3,57	4,00	4,71	4,93	3,93	4,50	5,07	4,86	4,64	5,57	4,93	2,86	2,93	3,57	3,50	3,36	3,43	4,36	3,86	5,50	3,93	5,79	4,71	4,86	4,21	3,07
				3,89					4,41					5,01					3,24					4,21					4,53				
				4,33																													
7	5	7	3	7	7	6	7	7	7	6	7	6	7	7	7	5	7	7	3	3	5	6	5	4	6	6	7	6	7	6	7	5	5
10	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	6	2	6	6	2	5	6	2	5	5	5	5	2	5	5	6	2	5	5	6	5	2
17	5-	7	0	6	6	5	6	6	0	6	6	6	5	- 7	6	7	6	6	5	5	6	6	5	0	6	6	- 6	2	7	6	5	0	6
18	5	6	1	3	2	5	2	3	4	2	2	6	2	5	5	7	5	7	2	3	2	5	5	7	5	5	7	7	7	7	0	2	1
20	5	6	1	5	5	6	5	5	4	6	6	6	6	7	7	5	7	7	5	3	5	5	3	7	5	5	6	6	7	6	5	5	5
		6,2	1,4	4,6	4,4	4,8	4,4	4,6	3,4	4,4	4,6	6	4,4	6,4	6,2	5,2	6	6,6	3,4	3,8	4,6	5,4	4,6	4	5,4	5,4	6,4	4,6	6,6	6	4,6	3,4	3,8
				4,56					4,56					6,08					4,36					5,16					4,88				
				5,00																													

RELAC. EL SUBORD.					*COMUNIC. INTERDEP.*					*INTEG. ORGANIZ.*					*COMUNIC.DE LA ALTA GCIA*								
P42	**P43**	**P44**	**P45**	**P46**	**P47**	**P48**	**P49**	**P50**	**P51**	**P4**	**P5**	**P10**	**P11**	**P15**	**p52**	**p53**	**p54**	**p55**	**p56**	**p57**	**p58**	**p59**	**p60**
6	6	6	6	6	5	4	5	5	5	6	2	6	6	6									
5	6	5	6	6	7	6	7	6	5	6	4	7	7	7									
5,5	**6**	**5,5**	**6**	**6**	**6**	**5**	**6**	**5,5**	**5**	**6**	**3**	**6,5**	**6,5**	**6,5**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
5,80					**5,50**					**5,70**					**0,00**								
5	5	3	2	7	6	5	3	5	5	5	4	3	4	6									
3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	5									
3	3	3	5	5	3	3	3	5	3	3	5	4	5	5									
6	5	4	2	5	5	4	5	4	4	3	4	5	6	6									
4,25	**3,75**	**3,25**	**2,75**	**5**	**4**	**3,75**	**3,25**	**4**	**3,75**	**3,5**	**3,75**	**3,75**	**4,25**	**5,5**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
3,80					**3,75**					**4,15**					**0,00**								
5	6	6	5	6	6	5	5	6	5	2	5	5	6	5	6	6	6	5	6	5	3	5	5
6	7	6	7	6	5	5	5	6	6	7	5	7	7	5									
6	6	6	2	0	0	1	4	0	0	7	6	7	7	6	6	2	0	6	6	6	7	7	3
5	5	3	3	5	5	2	1	5	1	2	6	6	6	6									
2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	5	6	6	5	5	3	3	3
5	6	6	6	6	6	6	6	6	0	6	5	6	6	6									
7	7	7	7	7	7	5	3	5	5	6	4	6	6	5									
3	2	2	3	4	3	3	3	4	2	6	6	6	5	4	5	5	6	6	6	5	5	5	3
6	6	6	7	7	5	5	5	6	5	4	6	7	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5,00	**5,33**	**5,00**	**4,78**	**4,89**	**4,33**	**3,78**	**3,78**	**4,44**	**3,00**	**4,78**	**5,22**	**5,89**	**5,78**	**4,78**	**5,20**	**4,80**	**4,80**	**5,80**	**5,80**	**5,40**	**4,80**	**5,20**	**4,00**
5,00					**3,87**					**5,29**					**5,09**								
2	3	2	2	2	3	3	4	6	2	3	3	2	3	3	3	3	3	5	5	2	5	2	2
2	5	2	3	3	5	5	6	4	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	5
3	5	6	5	5	6	6	7	5	6	6	1	6	5	3	6	6	6	6	6	6	6	6	3
2	3	3	3	4	5	5	4	4	5	6	5	5	3	4									
6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6									
6	7	7	6	6	7	7	7	6	6	6	5	7	5	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7
5	7	6	6	5	5	5	5	5	6	5	4	7	7	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6
4	5	4	5	6	4	3	3	2	3	6	2	6	6	0									
7	7	7	7	7	6	7	6	7	6	6	4	6	6	1									
3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	6	5	5	6	5									
3	6	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	5	7	0	5	6	6	7	6	2	2	1
1	6	1	6	5	6	5	6	6	6	4	2	6	6	3									
3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	5	4	3	4									
1	1	2	1	5	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5
3,43	**4,86**	**3,64**	**3,93**	**4,21**	**4,43**	**4,36**	**4,43**	**4,07**	**4,21**	**5,00**	**3,86**	**5,29**	**5,14**	**3,86**	**4,43**	**5,29**	**5,43**	**5,86**	**6,00**	**5,00**	**5,00**	**4,71**	**4,14**
4,01					**4,30**					**4,63**					**5,10**								
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	4	7	7	6									
2	2	2	2	5	6	5	5	4	4	2	4	5	6	5									
6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	-								-
2	2	2	3	3	5	5	5	5	6	2	7	7	7	2	7	7	7	6	7	7	5	6	5
5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	4	6	6	5	6	6	6	6	6	3	6	5	3
4	**4,2**	**4,2**	**4,2**	**5**	**5,4**	**5,2**	**5**	**5**	**5,2**	**4,4**	**4,8**	**6,2**	**6,4**	**4,8**	**6,50**	**6,50**	**6,50**	**6,00**	**6,50**	**5,00**	**5,50**	**5,50**	**4,00**
4,32					**5,16**					**5,32**					**5,78**								

AUDITORIA DE LA COMUNICACION EN FUNCION DEL SEXO

Indice por Dimensión

				PERS. ORGANIZACIONAL					*RETROAL. PERSONAL*					*COMUNIC.CON SUPERV.*					*CLIMA COMUNIC.*					*COMUNIC.HORIZONTAL*				
correlativo	**d2**	**p1**	**p2**	**P6**	**P12**	**P13**	**P16**	**P17**	**P7**	**P8**	**P9**	**P14**	**P18**	**P20**	**P22**	**P24**	**P29**	**P34**	**P19**	**P21**	**P23**	**P26**	**P27**	**P28**	**P30**	**P31**	**P32**	**P37**
30	1	6	1	5	3	3	4	4	4	5	5	3	6	6	5	5	5	6	3	3	5	5	6	5	5	4	4	5
31	1	5	2	3	5	3	3	4	4	5	3	5	5	5	6	4	6	5	3	3	3	3	4	4	5	5	6	3
25	1	6	1	6	5	6	5	5	4	6	7	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	6	5	4	6	6	6	5
9	1	6	2	2	3	2	3	3	4	5	5	6	6	7	6	3	7	6	3	3	3	2	5	1	6	2	6	5
21	1	6	2	6	6	2	2	2	4	6	6	6	1	2	2	7	6	6	1	1	1	2	1	1	1	1	7	1
24	1	6	1	5	5	3	3	3	6	6	5	5	5	6	5	3	5	3	3	5	3	5	5	3	5	5	3	3
28	1	6	2	3	6	5	5	3	3	4	5	3	7	5	2	1	6	5	2	2	2	3	1	3	2	5	6	2
29	1	6	2	2	2	2	2	3	6	5	5	3	4	1	1	6	1	6	5	2	1	2	1	2	1	1	1	6
34	1	6	1	3	6	2	6	5	1	1	3	3	2	3	5	2	5	0	1	1	2	3	1	5	5	5	5	5
17	1	7	0	6	6	5	6	6	0	6	6	6	5	7	6	7	6	6	5	5	6	6	5	0	6	6	6	2
18	1	6	1	3	2	5	2	3	4	2	2	6	2	5	5	7	5	7	2	3	2	5	5	7	5	5	7	7
20	1	6	1	5	5	6	5	5	4	6	6	6	6	7	7	5	7	7	5	3	5	5	3	7	5	5	6	6
		6,00	**1,33**	**4,08**	**4,50**	**3,67**	**3,83**	**3,83**	**3,67**	**4,75**	**4,83**	**4,83**	**4,58**	**5,00**	**4,67**	**4,58**	**5,42**	**5,25**	**3,17**	**3,00**	**3,17**	**3,92**	**3,50**	**3,50**	**4,33**	**4,17**	**5,25**	**4,17**
				3,98					**4,53**					**4,98**					**3,35**					**4,28**				
				4,39																								
2	2	6	2	6	6	5	2	2	2	3	2	6	6	6	6	6	6	6	5	3	5	5	5	5	6	5	6	5
13	2	7	1	6	6	6	5	5	4	5	6	5	6	7	7	5	6	7	6	6	6	6	6	5	7	7	7	5
4	2	6	2	3	3	3	3	3	4	5	5	6	3	3	5	1	5	6	2	3	3	3	3	4	6	7	6	5
23	2	2	3	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	5	3	2	2	2	3	3	3	4	6	4
5	2	5	2	5	6	6	5	6	5	5	5	5	7	6	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	7	6	6	5
6	2	6	3	6	6	5	5	7	4	4	6	5	5	7	7	7	6	6	6	5	6	6	5	4	6	5	7	4
8	2	6	1	3	3	1	6	6	4	7	7	5	5	7	7	2	7	6	5	2	5	2	2	2	6	6	7	6
11	2	2	3	3	1	2	3	3	4	4	2	2	5	6	5	2	7	2	2	3	3	3	2	5	2	2	7	5
22	2	5	2	2	2	2	5	3	1	2	3	5	2	3	3	3	3	5	2	2	3	2	2	4	3	2	6	4
26	2	5	2	5	6	5	5	5	6	5	5	6	7	7	7	5	7	7	5	5	5	2	5	3	3	3	7	3
27	2	6	1	5	5	5	4	5	6	6	6	5	2	6	3	2	6	0	3	4	5	2	3	2	6	2	7	0
33	2	7	1	6	5	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	7	6	6	5	6	6	6	4	5	5	6	4
1	2	6	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	5	5	4	2	0	5	5	2	2	6	5	0	6	5
3	2	6	2	6	4	5	6	5	5	6	6	0	6	7	6	5	7	6	5	2	5	5	5	2	6	6	6	2
12	2	6	2	3	3	3	5	3	4	5	4	3	5	6	5	5	5	4	3	2	4	2	3	4	5	5	6	5
14	2	6	2	6	6	6	6	6	4	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	4	6	6	6	6
15	2	5	2	4	6	5	4	4	4	4	4	5	6	7	7	5	7	6	3	4	4	7	5	2	5	4	6	0
16	2	6	1	7	6	7	7	7	6	7	7	6	5	6	6	7	6	7	5	4	7	5	6	2	7	6	7	2
19	2	6	1	2	3	1	2	2	2	4	6	4	6	6	6	4	7	6	1	1	3	3	4	7	5	4	6	7
32	2	5	2	5	4	2	2	2	4	4	4	2	2	6	6	6	6	6	2	2	4	2	2	6	2	4	6	6
7	2	7	3	7-	7	6	7	7	7	6	7	6	7	7	-7	5	7	7	3	3	5	6	5	4	6	-6	7	6
10	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	6	2	6	6	2	5	6	2	5	5	5	5	2	5	5	6	2
		5,50	**1,91**	**4,45**	**4,32**	**4,00**	**4,36**	**4,27**	**4,05**	**4,59**	**4,77**	**4,59**	**4,73**	**5,82**	**5,64**	**4,41**	**5,82**	**5,32**	**3,64**	**3,68**	**4,68**	**3,95**	**4,09**	**3,91**	**5,09**	**4,55**	**6,36**	**4,14**
				4,28					**4,55**					**5,40**					**4,01**					**4,81**				
				4,68																								

CALID. DE MEDIOS					RELAC. EL SUBORD.					COMUNIC. INTERDEP.					INTEG. ORGANIZ.					COMUNIC.DE LA ALTA GCIA								
P25	P33	P35	P36	P38	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P4	P5	P10	P11	P15	p52	p53	p54	p55	p56	p57	p58	p59	p60
6	3	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	3	3	5	4	5	5									
6	5	2	4	3	6	5	4	2	5	5	4	5	4	4	3	4	5	6	6									
6	5	0	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	0	6	5	6	6	6									
7	6	6	5	2	3	5	6	5	5	6	6	7	5	6	6	1	6	5	3	6	6	6	6	6	6	6	6	3
6	6	6	1	1	7	7	7	7	7	6	7	6	7	6	6	4	6	6	1									
6	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	6	5	5	6	5									
7	2	2	2	2	3	6	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	5	7	0	5	6	6	7	6	2	2	1
1	1	6	6	5	1	6	1	6	5	6	5	6	6	6	4	2	6	6	3									
3	5	3	3	3	1	1	2	1	5	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5
7	6	5	0	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6									
7	7	0	2	1	2	2	2	3	3	5	5	5	5	6	2	7	7	7	2	7	7	7	6	7	7	5	6	5
7	6	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	4	6	6	5	6	6	6	6	6	3	6	5	3
5,75	**4,58**	**3,75**	**3,50**	**3,25**	**3,75**	**4,67**	**4,00**	**4,25**	**4,83**	**4,75**	**4,67**	**4,67**	**4,50**	**4,17**	**4,50**	**4,08**	**5,42**	**5,75**	**4,33**	**4,40**	**5,80**	**6,00**	**5,80**	**6,20**	**5,00**	**4,40**	**4,80**	**3,40**
4,17					**4,30**					**4,55**					**4,82**					**5,09**								
6	5	5	6	5	6	6	6	6	6	5	4	5	5	5	6	2	6	6	6									
6	6	7	6	7	5	6	5	6	6	7	6	7	6	5	6	4	7	7	7									
5	5	6	6	5	5	5	3	2	7	6	5	3	5	5	5	4	3	4	6									
6	5	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	5									
6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6	5	2	5	5	6	5	6	6	6	5	6	5	3	5	5
7	5	6	6	6	6	7	6	7	6	5	5	5	6	6	7	5	7	7	5									
7	6	6	6	2	6	6	6	2	0	0	1	4	0	0	7	6	7	7	6	6	2	0	6	6	6	7	7	3
7	1	3	3	2	5	5	3	3	5	5	2	1	5	1	2	6	6	6	6									
6	5	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	5	6	6	5	5	3	3	3
7	7	7	5	3	7	7	7	7	7	7	5	3	5	5	6	4	6	6	5									
2	7	0	0	0	3	2	2	3	4	3	3	3	4	2	6	6	6	5	4	5	5	6	6	6	5	5	5	3
7	6	6	5	5	6	6	6	7	7	5	5	5	6	5	4	6	7	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	5	2	5	2	2	3	2	2	2	3	3	4	6	2	3	3	2	3	3	3	3	3	5	5	2	5	2	2
7	6	6	5	3	2	5	2	3	3	5	5	6	4	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	5
7	5	4	4	3	2	3	3	3	4	5	5	4	4	5	6	5	5	3	4									
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6									
7	6	5	6	4	6	7	7	6	6	7	7	7	6	6	6	5	7	5	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7
7	6	6	6	5	5	7	6	6	5	5	5	5	5	6	5	4	7	7	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6
6	3	5	2	2	4	5	4	5	6	4	3	3	2	3	6	2	6	6	0									
6	6	6	5	2	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	5	4	3	4									
7	6	7	5	5	5	5	5	5	5 -	5	5	5	5	5	6	4	7	7	6	-								
5	5	6	5	2	2	2	2	2	5	6	5	5	4	4	2	4	5	6	5									
6,14	**5,36**	**5,09**	**4,77**	**3,64**	**4,36**	**4,91**	**4,23**	**4,14**	**4,64**	**4,50**	**4,09**	**4,09**	**4,32**	**3,95**	**4,86**	**4,41**	**5,50**	**5,32**	**4,73**	**5,33**	**5,00**	**5,00**	**5,89**	**5,89**	**5,22**	**5,33**	**5,11**	**4,44**
5,00					**4,45**					**4,19**					**4,96**					**5,25**								

				PERS. ORGANIZACIONAL					*RETROAL. PERSONAL*					*COMUNIC.CON SUPERV.*					*CLIMA COMUNIC.*					*COMUNIC.HORIZONTAL*				
correlativo	**d3**	**p1**	**p2**	**P6**	**P12**	**P13**	**P16**	**P17**	**P7**	**P8**	**P9**	**P14**	**P18**	**P20**	**P22**	**P24**	**P29**	**P34**	**P19**	**P21**	**P23**	**P26**	**P27**	**P28**	**P30**	**P31**	**P32**	**P37**
30	2	6	1	5	3	3	4	4	4	5	5	3	6	6	5	5	5	6	3	3	5	5	6	5	5	4	4	5
6	2	6	3	6	6	5	5	7	4	4	6	5	5	7	7	7	6	6	6	5	6	6	5	4	6	5	7	4
		6,00	**2,00**	**5,50**	**4,50**	**4,00**	**4,50**	**5,50**	**4,00**	**4,50**	**5,50**	**4,00**	**5,50**	**6,50**	**6,00**	**6,00**	**5,50**	**6,00**	**4,50**	**4,00**	**5,50**	**5,50**	**5,50**	**4,50**	**5,50**	**4,50**	**5,50**	**4,50**
				4,80					**4,70**					**6,00**					**5,00**					**4,90**				
				5,04																								
13	3	7	1	6	6	6	5	5	4	5	6	5	6	7	7	5	6	7	6	6	6	6	6	5	7	7	7	5
4	3	6	2	3	3	3	3	3	4	5	5	6	3	3	5	1	5	6	2	3	3	3	3	4	6	7	6	5
23	3	2	3	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	5	3	2	2	2	3	3	3	4	6	4
5	3	5	2	5	6	6	5	6	5	5	5	5	7	6	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	7	6	6	5
11	3	2	3	3	1	2	3	3	4	4	2	2	5	6	5	2	7	2	2	3	3	3	2	5	2	2	7	5
26	3	5	2	5	6	5	5	5	6	5	5	6	7	7	7	5	7	7	5	5	5	2	5	3	3	3	7	3
12	3	6	2	3	3	3	5	3	4	5	4	3	5	6	5	5	5	4	3	2	4	2	3	4	5	5	6	5
14	3	6	2	6	6	6	6	6	4	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	4	6	6	6	6
19	3	6	1	2	3	1	2	2	2	4	6	4	6	6	6	4	7	6	1	1	3	3	4	7	5	4	6	7
21	3	6	2	6	6	2	2	2	4	6	6	6	1	2	2	7	6	6	1	1	1	2	1	1	1	1	7	1
24	3	6	1	5	5	3	3	3	6	6	5	5	5	6	5	3	5	3	3	5	3	5	5	3	5	5	3	3
32	3	5	2	5	4	2	2	2	4	4	4	2	2	6	6	6	6	6	2	2	4	2	2	6	2	4	6	6
34	3	6	1	3	6	2	6	5	1	1	3	3	2	3	5	2	5	0	1	1	2	3	1	5	5	5	5	5
10	3	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	6	2	6	6	2	5	6	2	5	5	5	5	2	5	5	6	2
		5,21	**1,86**	**4,07**	**4,21**	**3,29**	**3,79**	**3,64**	**3,79**	**4,43**	**4,50**	**4,50**	**4,29**	**5,29**	**5,21**	**4,07**	**5,57**	**4,93**	**3,00**	**3,50**	**3,79**	**3,50**	**3,64**	**4,14**	**4,43**	**4,57**	**6,00**	**4,43**
				3,80					**4,30**					**5,01**					**3,49**					**4,71**				
				4,35																								
2	4	6	2	6	6	5	2	2	2	3	2	6	6	6	6	6	6	6	5	3	5	5	5	5	6	5	6	5
31	4	5	2	3	5	3	3	4	4	5	3	5	5	5	6	4	6	5	3	3	3	3	4	4	5	5	6	3
8	4	6	1	3	3	1	6	6	4	7	7	5	5	7	7	2	7	6	5	2	5	2	2	2	6	6	7	6
27	4	6	1	5	5	5	4	5	6	6	6	5	2	6	3	2	6	0	3	4	5	2	3	2	6	2	7	0
3	4	6	2	6	4	5	6	5	5	6	6	0	6	7	6	5	7	6	5	2	5	5	5	2	6	6	6	2
9	4	6	2	2	3	2	3	3	4	5	5	6	6	7	6	3	7	6	3	3	3	2	5	1	6	2	6	5
15	4	5	2	4	6	5	4	4	4	4	4	5	6	7	7	5	7	6	3	4	4	7	5	2	5	4	6	0
16	4	6	1	7	6	7	7	7	6	7	7	6	5	6	6	7	6	7	5	4	7	5	6	2	7	6	7	2
29	4	6	2	2	2	2	2	3	6	5	5	3	4	1	1	6	1	6	5	2	1	2	1	2	1	1	1	6
7	4	7	3	7	7	6	7	7	7	6	7	6	7	7	7	5	7	7	3	3	5	6	5	4	6	6	7	6
		5,90	**1,80**	**4,50**	**4,70**	**4,10**	**4,40**	**4,60**	**4,80**	**5,40**	**5,20**	**4,70**	**5,20**	**5,90**	**5,50**	**4,50**	**6,00**	**5,50**	**4,00**	**3,00**	**4,30**	**3,90**	**4,10**	**2,60**	**5,40**	**4,30**	**5,90**	**3,50**
				4,46					**5,06**					**5,48**					**3,86**					**4,34**				
				4,84																								
22	5	5	2	2	2	2	5	3	1	2	3	5	2	3	3	3	3	5	2	2	3	2	2	4	3	2	6	4
25	5	6	1	6	5	6	5	5	4	6	7	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	6	5	4	6	6	6	5
33	5	7	1	6	5	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	7	6	6	5	6	6	6	4	5	5	6	4
1	5	6	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	5	5	4	2	0	5	5	2	2	6	5	0	6	5
28	5	6	2	3	6	5	5	3	3	4	5	3	7	5	2	1	6	5	2	2	2	3	1	3	2	5	6	2
17	5	7	0	6	6	5	6	6	0	6	6	6	5	7	6	7	6	6	5	5	6	6	5	0	6	6	6	2
18	5	6	1	3	2	5	2	3	4	2	2	6	2	5	5	7	5	7	2	3	2	5	5	7	5	5	7	7
20	5	6	1	5	5	6	5	5	4	6	6	6	6	7	7	5	7	7	5	3	5	5	3	7	5	5	6	6
		6,13	**1,25**	**4,25**	**4,25**	**4,63**	**4,50**	**4,00**	**3,00**	**4,13**	**4,63**	**5,13**	**4,50**	**5,25**	**5,00**	**4,75**	**5,50**	**5,50**	**3,38**	**3,75**	**4,25**	**4,38**	**3,63**	**4,38**	**4,63**	**4,25**	**6,13**	**4,38**
				4,33					**4,28**					**5,20**					**3,88**					**4,75**				
				4,50																								

CALID. DE MEDIOS					RELAC. EL SUBORD.					COMUNIC. INTERDEP.					INTEG. ORGANIZ.					COMUNIC.DE LA ALTA GCIA								
P25	P33	P35	P36	P38	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P4	P5	P10	P11	P15	p52	p53	p54	p55	p56	p57	p58	p59	p60
6	3	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	3	3	5	4	5	5									
7	5	6	6	6	6	7	6	7	6	5	5	5	6	6	7	5	7	7	5									
6,50	**4,00**	**5,50**	**5,50**	**4,50**	**4,50**	**5,00**	**4,50**	**6,00**	**5,50**	**4,00**	**4,00**	**4,00**	**5,50**	**4,50**	**5,00**	**5,00**	**5,50**	**6,00**	**5,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
5,20					**5,10**					**4,40**					**5,30**					**0,00**								
6	6	7	6	7	5	6	5	6	6	7	6	7	6	5	6	4	7	7	7									
5	5	6	6	5	5	5	3	2	7	6	5	3	5	5	5	4	3	4	6									
6	5	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	5									
6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6	5	2	5	5	6	5	6	6	6	5	6	5	3	5	5
7	1	3	3	2	5	5	3	3	5	5	2	1	5	1	2	6	6	6	6									
7	7	7	5	3	7	7	7	7	7	7	5	3	5	5	6	4	6	6	5									
7	5	4	4	3	2	3	3	3	4	5	5	4	4	5	6	5	5	3	4									
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6									
6	3	5	2	2	4	5	4	5	6	4	3	3	2	3	6	2	6	6	0									
6	6	6	1	1	7	7	7	7	7	6	7	6	7	6	6	4	6	6	1									
6	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	6	5	5	6	5									
6	6	6	5	2	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	5	4	3	4									
3	5	3	3	3	1	1	2	1	5	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5
5	5	6	5	2	2	2	2	2	5	6	5	5	4	4	2	4	5	6	5									
5,86	**4,93**	**5,29**	**4,21**	**3,43**	**4,14**	**4,43**	**3,86**	**3,71**	**5,00**	**4,71**	**4,14**	**3,64**	**4,00**	**3,86**	**4,50**	**4,29**	**5,14**	**5,14**	**4,43**	**4,50**	**5,50**	**5,50**	**5,00**	**5,50**	**4,00**	**3,00**	**5,00**	**5,00**
4,74					**4,23**					**4,07**					**4,70**					**4,78**								
6	5	5	6	5	6	6	6	6	6	5	4	5	5	5	6	2	6	6	6									
6	5	2	4	3	6	5	4	2	5	5	4	5	4	4	3	4	5	6	6									
7	6	6	6	2	6	6	6	2	0	0	1	4	0	0	7	6	7	7	6	6	2	0	6	6	6	7	7	3
2	7	0	0	0	3	2	2	3	4	3	3	3	4	2	6	6	6	5	4	5	5	6	6	6	5	5	5	3
7	6	6	5	3	2	5	2	3	3	5	5	6	4	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	5
7	6	6	5	2	3	5	6	5	5	6	6	7	5	6	6	1	6	5	3	6	6	6	6	6	6	6	6	3
7	6	5	6	4	6	7	7	6	6	7	7	7	6	6	6	5	7	5	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7
7	6	6	6	5	5	7	6	6	5	5	5	5	5	6	5	4	7	7	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6
1	1	6	6	5	1	6	1	6	5	6	5	6	6	6	4	2	6	6	3									
7	6	7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	4	7	7	6									
5,70	**5,40**	**4,90**	**4,90**	**3,40**	**4,30**	**5,40**	**4,50**	**4,40**	**4,40**	**4,70**	**4,50**	**5,30**	**4,40**	**4,50**	**5,50**	**3,90**	**6,30**	**6,00**	**4,90**	**6,00**	**5,17**	**5,00**	**6,17**	**6,17**	**5,83**	**6,17**	**6,00**	**4,50**
4,86					**4,60**					**4,68**					**5,32**					**5,67**								
6	5	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	5	6	6	5	5	3	3	3
6	5	0	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	0	6	5	6	6	6									
7	6	6	5	5	6	6	6	7	7	5	5	5	6	5	4	6	7	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	5	2	5	2	2	3	2	2	2	3	3	4	6	2	3	3	2	3	3	3	3	3	5	5	2	5	2	2
7	2	2	2	2	3	6	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	5	7	0	5	6	6	7	6	2	2	1
7	6	5	0	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6									
7	7	0	2	1	2	2	2	3	3	5	5	5	5	6	2	7	7	7	2	7	7	7	6	7	7	5	6	5
7	6	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	4	6	6	5	6	6	6	6	6	3	6	5	3
6,50	**5,25**	**2,88**	**3,50**	**3,50**	**3,88**	**4,75**	**4,13**	**4,25**	**4,38**	**4,38**	**4,38**	**4,25**	**4,75**	**3,63**	**4,13**	**4,63**	**5,00**	**5,25**	**4,38**	**4,17**	**5,33**	**5,67**	**5,83**	**6,00**	**4,83**	**4,50**	**4,00**	**3,33**
4,33					**4,28**					**4,28**					**4,68**					**4,85**								

Indice por Dimension

				PERS. ORGANIZACIONAL					RETROAL. PERSONAL					COMUNIC.CON SUPERV.					CLIMA COMUNIC.					COMUNIC.HORIZONTAL				
correlativo	d4	p1	p2	P6	P12	P13	P16	P17	P7	P8	P9	P14	P18	P20	P22	P24	P29	P34	P19	P21	P23	P26	P27	P28	P30	P31	P32	P37
6	3	6	3	6	6	5	5	7	4	4	6	5	5	7	7	7	6	6	6	5	6	6	5	4	6	5	7	4
17	3	7	0	6	6	5	6	6	0	6	6	6	5	7	6	7	6	6	5	5	6	6	5	0	6	6	6	2
		6,50	**1,50**	**6,00**	**6,00**	**5,00**	**5,50**	**6,50**	**2,00**	**5,00**	**6,00**	**5,50**	**5,00**	**7,00**	**6,50**	**7,00**	**6,00**	**6,00**	**5,50**	**5,00**	**6,00**	**6,00**	**5,00**	**2,00**	**6,00**	**5,50**	**6,50**	**3,00**
				5,80					**4,70**					**6,50**					**5,50**					**4,60**				
				5,58																								
2	4	6	2	6	6	5	2	2	2	3	2	6	6	6	6	6	6	6	5	3	5	5	5	5	6	5	6	5
11	4	2	3	3	1	2	3	3	4	4	2	2	5	6	5	2	7	2	2	3	3	3	2	5	2	2	7	5
25	4	6	1	6	5	6	5	5	4	6	7	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	6	5	4	6	6	6	5
26	4	5	2	5	6	5	5	5	6	5	5	6	7	7	7	5	7	7	5	5	5	2	5	3	3	3	7	3
12	4	6	2	3	3	3	5	3	4	5	4	3	5	6	5	5	5	4	3	2	4	2	3	4	5	5	6	5
14	4	6	2	6	6	6	6	6	4	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	4	6	6	6	6
19	4	6	1	2	3	1	2	2	2	4	6	4	6	6	6	4	7	6	1	1	3	3	4	7	5	4	6	7
29	4	6	2	2	2	2	2	3	6	5	5	3	4	1	1	6	1	6	5	2	1	2	1	2	1	1	1	6
32	4	5	2	5	4	2	2	2	4	4	4	2	2	6	6	6	6	6	2	2	4	2	2	6	2	4	6	6
		5,33	**1,89**	**4,22**	**4,00**	**3,56**	**3,56**	**3,44**	**4,00**	**4,78**	**4,67**	**4,22**	**5,22**	**5,56**	**5,33**	**5,00**	**5,67**	**5,44**	**3,78**	**3,33**	**4,00**	**3,44**	**3,67**	**4,44**	**4,00**	**4,00**	**5,67**	**5,33**
				3,76					**4,58**					**5,40**					**3,64**					**4,69**				
				4,49																								
13	5	7	1	6	6	6	5	5	4	5	6	5	6	7	7	5	6	7	6	6	6	6	6	5	7	7	7	5
4	5	6	2	3	3	3	3	3	4	5	5	6	3	3	5	1	5	6	2	3	3	3	3	4	6	7	6	5
23	5	2	3	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	5	3	2	2	2	3	3	3	4	6	4
30	5	6	1	5	3	3	4	4	4	5	5	3	6	6	5	5	5	6	3	3	5	5	6	5	5	4	4	5
31	5	5	2	3	5	3	3	4	4	5	3	5	5	5	6	4	6	5	3	3	3	3	4	4	5	5	6	3
5	5	5	2	5	6	6	5	6	5	5	5	5	7	6	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	7	6	6	5
22	5	5	2	2	2	2	5	3	1	2	3	5	2	3	3	3	3	5	2	2	3	2	2	4	3	2	6	4
33	5	7	1	6	5	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	7	6	6	5	6	6	6	4	5	5	6	4
3	5	6	2	6	4	5	6	5	5	6	6	0	6	7	6	5	7	6	5	2	5	5	5	2	6	6	6	2
16	5	6	1	7	6	7	7	7	6	7	7	6	5	6	6	7	6	7	5	4	7	5	6	2	7	6	7	2
21	5	6	2	6	6	2	2	2	4	6	6	6	1	2	2	7	6	6	1	1	1	2	1	1	1	1	7	1
24	5	6	1	5	5	3	3	3	6	6	5	5	5	6	5	3	5	3	3	5	3	5	5	3	5	5	3	3
7	5	7	3	7	7	6	7	7	7	6	7	6	7	7	7	5	7	7	3	3	5	6	5	4	6	6	7	6
10	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	6	2	6	6	2	5	6	2	5	5	5	5	2	5	5	6	2
18	5	6	1	3	2	5	2	3	4	2	2	6	2	5	5	7	5	7	2	3	2	5	5	7	5	5	7	7
20	5	6	1	5	5	6	5	5	4	6	6	6	6	7	7	5	7	7	5	3	5	5	3	7	5	5	6	6
		5,69	**1,69**	**4,63**	**4,31**	**4,25**	**4,31**	**4,25**	**4,25**	**4,75**	**4,81**	**5,00**	**4,50**	**5,38**	**5,25**	**4,56**	**5,50**	**5,88**	**3,50**	**3,50**	**4,19**	**4,38**	**4,38**	**3,94**	**5,06**	**4,94**	**6,00**	**4,00**
				4,35					**4,66**					**5,31**					**3,99**					**4,79**				
				4,72																								
8	6	6	1	3	3	1	6	6	4	7	7	5	5	7	7	2	7	6	5	2	5	2	2	2	6	6	7	6
27	6	6	1	5	5	5	4	5	6	6	6	5	2	6	3	2	6	0	3	4	5	2	3	2	6	2	7	0
1	6	6	2	3	3	2-	2	2	3	2	2	3	2	3	5	5	4	-2	0	5	5	2	2	6	5	0	6	5
9	6	6	2	2	3	2	3	3	4	5	5	6	6	7	6	3	7	6	3	3	3	2	5	1	6	2	6	5
15	6	5	2	4	6	5	4	4	4	4	4	5	6	7	7	5	7	6	3	4	4	7	5	2	5	4	6	0
28	6	6	2	3	6	5	5	3	3	4	5	3	7	5	2	1	6	5	2	2	2	3	1	3	2	5	6	2
34	6	6	1	3	6	2	6	5	1	1	3	3	2	3	5	2	5	0	1	1	2	3	1	5	5	5	5	5
		5,86	**1,57**	**3,29**	**4,57**	**3,14**	**4,29**	**4,00**	**3,57**	**4,14**	**4,57**	**4,29**	**4,29**	**5,43**	**5,00**	**2,86**	**6,00**	**3,57**	**2,43**	**3,00**	**3,71**	**3,00**	**2,71**	**3,00**	**5,00**	**3,43**	**6,14**	**3,29**
				3,86					**4,17**					**4,57**					**2,97**					**4,17**				
				4,12																								

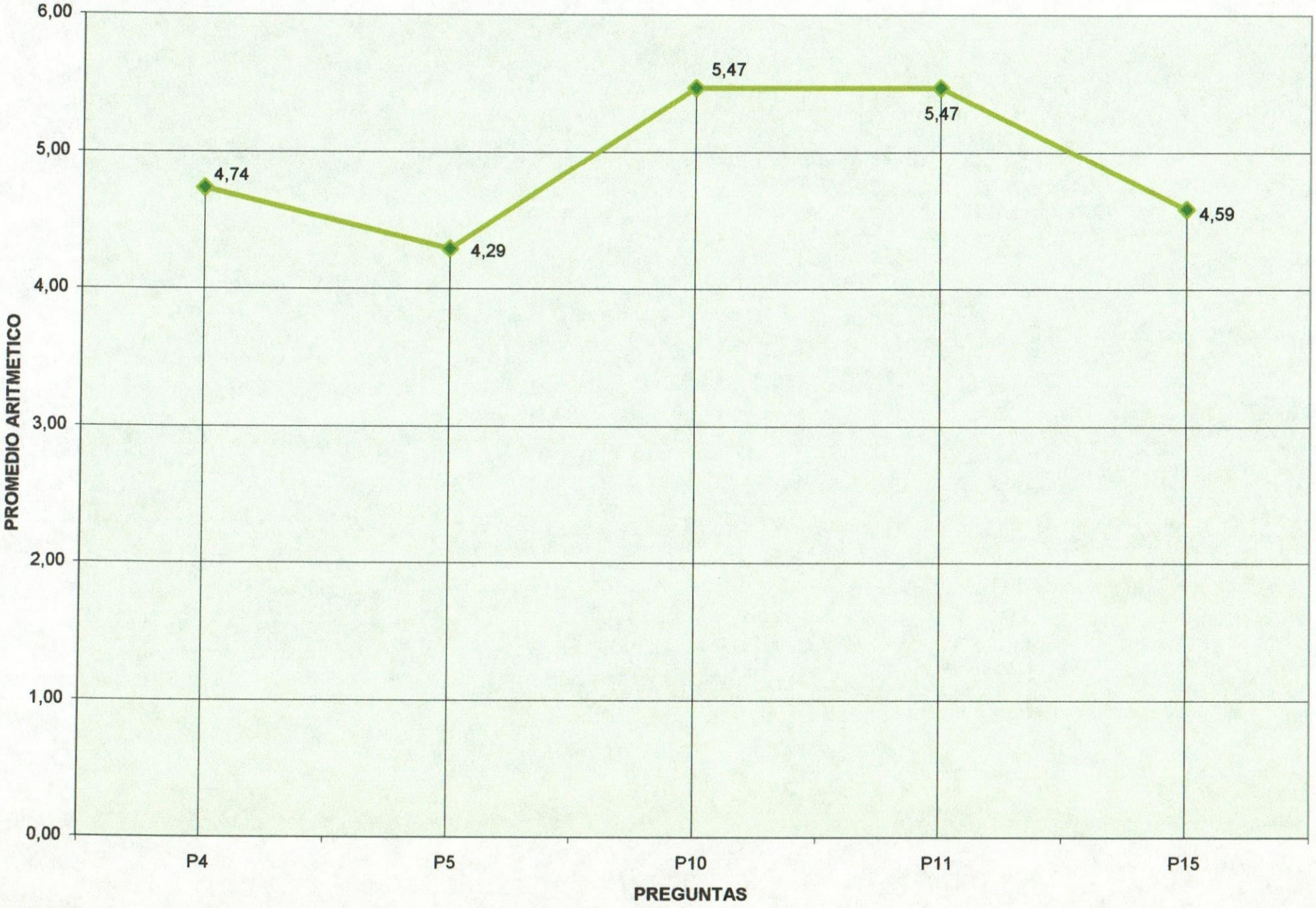
CALID. DE MEDIOS					*RELAC. EL SUBORD.*					*COMUNIC. INTERDEP.*					*INTEG. ORGANIZ.*					*COMUNIC.DE LA ALTA GCIA*								
P25	**P33**	**P35**	**P36**	**P38**	**P42**	**P43**	**P44**	**P45**	**P46**	**P47**	**P48**	**P49**	**P50**	**P51**	**P4**	**P5**	**P10**	**P11**	**P15**	**p52**	**p53**	**p54**	**p55**	**p56**	**p57**	**p58**	**p59**	**p60**
7	5	6	6	6	6	7	6	7	6	5	5	5	6	6	7	5	7	7	5									
7	6	5	0	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6									
7,00	**5,50**	**5,50**	**3,00**	**6,00**	**6,00**	**6,50**	**6,00**	**6,00**	**6,00**	**5,50**	**5,50**	**5,00**	**6,00**	**6,00**	**6,50**	**5,00**	**6,50**	**6,50**	**5,50**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
5,40					**6,10**					**5,60**					**6,00**					**0,00**								
6	5	5	6	5	6	6	6	6	6	5	4	5	5	5	6	2	6	6	6									
7	1	3	3	2	5	5	3	3	5	5	2	1	5	1	2	6	6	6	6									
6	5	0	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	0	6	5	6	6	6									
7	7	7	5	3	7	7	7	7	7	7	5	3	5	5	6	4	6	6	5									
7	5	4	4	3	2	3	3	3	4	5	5	4	4	5	6	5	5	3	4									
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6									
6	3	5	2	2	4	5	4	5	6	4	3	3	2	3	6	2	6	6	0									
1	1	6	6	5	1	6	1	6	5	6	5	6	6	6	4	2	6	6	3									
6	6	6	5	2	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	5	4	3	4									
5,78	**4,33**	**4,67**	**4,78**	**3,67**	**4,33**	**5,33**	**4,00**	**4,67**	**5,00**	**4,89**	**4,00**	**3,78**	**4,44**	**3,44**	**5,11**	**4,11**	**5,67**	**5,33**	**4,44**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
4,64					**4,67**					**4,11**					**4,93**					**0,00**								
6	6	7	6	7	5	6	5	6	6	7	6	7	6	5	6	4	7	7	7									
5	5	6	6	5	5	5	3	2	7	6	5	3	5	5	5	4	3	4	6									
6	5	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	5									
6	3	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	3	3	5	4	5	5									
6	5	2	4	3	6	5	4	2	5	5	4	5	4	4	3	4	5	6	6									
6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6	5	2	5	5	6	5	6	6	6	5	6	5	3	5	5
6	5	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	5	6	6	5	5	3	3	3
7	6	6	5	5	6	6	6	7	7	5	5	5	6	5	4	6	7	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	6	6	5	3	2	5	2	3	3	5	5	6	4	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	5
7	6	6	6	5	5	7	6	6	5	5	5	5	5	6	5	4	7	7	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6
6	6	6	1	1	7	7	7	7	7	6	7	6	7	6	6	4	6	6	1									
6	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	6	5	5	6	5									
7	6	7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	4	7	7	6									
5	5	6	5	2	2	2	2	2	5	6	5	5	4	4	2	4	5	6	5									
7	7	0	2	1	2	2	2	3	3	5	5	5	5	6	2	7	7	7	2	7	7	7	6	7	7	5	6	5
7	6	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	4	6	6	5	6	6	6	6	6	3	6	5	3
6,25	**5,38**	**5,00**	**4,44**	**3,69**	**4,13**	**4,56**	**4,13**	**4,19**	**4,94**	**4,75**	**4,56**	**4,50**	**4,44**	**4,56**	**4,25**	**4,44**	**5,38**	**5,63**	**4,63**	**5,71**	**5,86**	**6,00**	**5,86**	**6,00**	**5,29**	**5,00**	**5,14**	**4,71**
4,95					**4,39**					**4,56**					**4,86**					**5,51**								
7	6	6	6	2	6	6	6	2	0	0	1	4	0	0	7	6	7	7	6	6	2	0	6	6	6	7	7	3
2	7	0	0	0	3	2	2	3	4	3	3	3	4	2	6	6	6	5	4	5	5	6	6	6	5	5	5	3
5	5	2	5	2	2	3	-2	2	2	3	3	4	6	2	3	3	2	3	- 3	3	3	3	5	5	2	5	2	2
7	6	6	5	2	3	5	6	5	5	6	6	7	5	6	6	1	6	5	3	6	6	6	6	6	6	6	6	3
7	6	5	6	4	6	7	7	6	6	7	7	7	6	6	6	5	7	5	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7
7	2	2	2	2	3	6	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	5	7	0	5	6	6	7	6	2	2	1
3	5	3	3	3	1	1	2	1	5	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5
5,43	**5,29**	**3,43**	**3,86**	**2,14**	**3,43**	**4,29**	**3,86**	**3,00**	**3,43**	**3,57**	**3,71**	**4,29**	**3,71**	**3,00**	**4,86**	**4,00**	**5,14**	**5,00**	**4,43**	**4,29**	**4,71**	**4,71**	**5,86**	**6,00**	**5,00**	**5,00**	**4,86**	**3,43**
4,03					**3,60**					**3,66**					**4,69**					**4,87**								

Indice por Dimensión

				PERS. ORGANIZACIONAL					RETROAL. PERSONAL					COMUNIC.CON SUPERV.					CLIMA COMUNIC.					COMUNIC.HORIZONTAL					CALID. DE MEDIOS				
correlativo	d5	p1	p2	P6	P12	P13	P16	P17	P7	P8	P9	P14	P18	P20	P22	P24	P29	P34	P19	P21	P23	P26	P27	P28	P30	P31	P32	P37	P25	P33	P35	P36	P38
16	1	6	1	7	6	7	7	7	6	7	7	6	5	6	6	7	6	7	5	4	7	5	6	2	7	6	7	2	7	6	6	6	5
		6,00	**1,00**	**7,00**	**6,00**	**7,00**	**7,00**	**7,00**	**6,00**	**7,00**	**7,00**	**6,00**	**5,00**	**6,00**	**6,00**	**7,00**	**6,00**	**7,00**	**5,00**	**4,00**	**7,00**	**5,00**	**6,00**	**2,00**	**7,00**	**6,00**	**7,00**	**2,00**	**7,00**	**6,00**	**6,00**	**6,00**	**5,00**
				6,80					**6,20**					**6,40**					**5,40**					**4,80**					**6,00**				
				5,80																													
8	2	6	1	3	3	1	6	6	4	7	7	5	5	7	7	2	7	6	5	2	5	2	2	2	6	6	7	6	7	6	6	6	2
11	2	2	3	3	1	2	3	3	4	4	2	2	5	6	5	2	7	2	2	3	3	3	2	5	2	2	7	5	7	1	3	3	2
22	2	5	2	2	2	2	5	3	1	2	3	5	2	3	3	3	3	5	2	2	3	2	2	4	3	2	6	4	6	5	3	3	2
27	2	6	1	5	5	5	4	5	6	6	6	5	2	6	3	2	6	0	3	4	5	2	3	2	6	2	7	0	2	7	0	0	0
33	2	7	1	6	5	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	7	6	6	5	6	6	6	4	5	5	6	4	7	6	6	5	5
1	2	6	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	5	5	4	2	0	5	5	2	2	6	5	0	6	5	5	5	2	5	2
15	2	5	2	4	6	5	4	4	4	4	4	5	6	7	7	5	7	6	3	4	4	7	5	2	5	4	6	0	7	6	5	6	4
28	2	6	2	3	6	5	5	3	3	4	5	3	7	5	2	1	6	5	2	2	2	3	1	3	2	5	6	2	7	2	2	2	2
34	2	6	1	3	6	2	6	5	1	1	3	3	2	3	5	2	5	0	1	1	2	3	1	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3
18	2	6	1	3	2	5	2	3	4	2	2	6	2	5	5	7	5	7	2	3	2	5	5	7	5	5	7	7	7	7	0	2	1
20	2	6	1	5	5	6	5	5	4	6	6	6	6	7	7	5	7	7	5	3	5	5	3	7	5	5	6	6	7	6	5	5	5
		5,55	**1,55**	**3,64**	**4,00**	**3,73**	**4,36**	**4,00**	**3,55**	**3,91**	**4,18**	**4,45**	**4,09**	**5,27**	**5,00**	**3,55**	**5,82**	**4,18**	**2,82**	**3,09**	**3,82**	**3,64**	**2,91**	**4,27**	**4,45**	**3,73**	**6,27**	**4,00**	**5,91**	**5,09**	**3,18**	**3,64**	**2,55**
				3,95					**4,04**					**4,76**					**3,25**					**4,55**					**4,07**				
				4,24																													
3	3	6	2	6	4	5	6	5	5	6	6	0	6	7	6	5	7	6	5	2	5	5	5	2	6	6	6	2	7	6	6	5	3
9	3	6	2	2	3	2	3	3	4	5	5	6	6	7	6	3	7	6	3	3	3	2	5	1	6	2	6	5	7	6	6	5	2
		6,00	**2,00**	**4,00**	**3,50**	**3,50**	**4,50**	**4,00**	**4,50**	**5,50**	**5,50**	**3,00**	**6,00**	**7,00**	**6,00**	**4,00**	**7,00**	**6,00**	**4,00**	**2,50**	**4,00**	**3,50**	**5,00**	**1,50**	**6,00**	**4,00**	**6,00**	**3,50**	**7,00**	**6,00**	**6,00**	**5,00**	**2,50**
				3,90					**4,90**					**6,00**					**3,80**					**4,20**					**5,30**				
				4,87																													
2	4	6	2	6	6	5	2	2	2	3	2	6	6	6	6	6	6	6	5	3	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	5	6	5
13	4	7	1	6	6	6	5	5	4	5	6	5	6	7	7	5	6	7	6	6	6	6	6	5	7	7	7	5	6	6	7	6	7
4	4	6	2	3	3	3	3	3	4	5	5	6	3	3	5	1	5	6	2	3	3	3	3	4	6	7	6	5	5	5	6	6	5
23	4	2	3	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	5	3	2	2	2	3	3	3	4	6	4	6	5	4	4	3
30	4	6	1	5	3	3	4	4	4	5	5	3	6	6	5	5	5	6	3	3	5	5	6	5	5	4	4	5	6	3	5	5	3
31	4	5	2	3	5	3	3	4	4	5	3	5	5	5	6	4	6	5	3	3	3	3	4	4	5	5	6	3	6	5	2	4	3
5	4	5	2	5	6	6	5	6	5	5	5	5	7	6	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	7	6	6	5	6	6	6	6	6
26	4	5	2	5	6	5	5	5	6	5	5	6	7	7	7	5	7	7	5	5	5	2	5	3	3	3	7	3	7	7	7	5	3
12	4	6	2	3	3	3	5	3	4	5	4	3	5	6	5	5	5	4	3	2	4	2	3	4	5	5	6	5	7	5	4	4	3
14	4	6	2	6	6	6	6	6	4	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6
19	4	6	1	2	3	1	2	2	2	4	6	4	6	6	6	4	7	6	1	1	3	3	4	7	5	4	6	7	6	3	5	2	2
24	4	6	1	5	5	3	3	3	6	6	5	5	5	6	5	3	5	3	3	5	3	5	5	3	5	5	3	3	6	3	5	3	3
32	4	5	2	5	4	2	2	2	4	4	4	2	2	6	6	6	6	6	2	2	4	2	2	6	2	4	6	6	6	6	6	5	2
7	4	7	3	7	7	6	7	7	7	6	7	6	7	7	7	5	7	7	3	3	5	6	5	4	6	6	7	6	7	6	7	5	5
10	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	6	2	6	6	2	5	6	2	5	5	5	5	2	5	5	6	2	5	5	6	5	2
		5,53	**1,87**	**4,40**	**4,47**	**3,80**	**3,87**	**3,87**	**4,07**	**4,67**	**4,60**	**4,80**	**5,07**	**5,80**	**5,67**	**4,40**	**5,60**	**5,67**	**3,47**	**3,73**	**4,33**	**4,00**	**4,47**	**4,33**	**5,07**	**5,07**	**5,87**	**4,67**	**6,07**	**5,07**	**5,40**	**4,80**	**3,87**
				4,08					**4,64**					**5,43**					**4,00**					**5,00**					**5,04**				
				4,62																													
6	5	6	3	6	6	5	5	7	4	4	6	5	5	7	7	7	6	6	6	5	6	6	5	4	6	5	7	4	7	5	6	6	6
25	5 -	6	1	6	5	6	5	5	4	6	7	6	6	6 -	6	5	6	6	5	5	5	6	5	4	6	6	6 -	5	6	5	0	6	5
21	5	6	2	6	6	2	2	2	4	6	6	6	1	2	2	7	6	6	1	1	1	2	1	1	1	1	7	1	6	6	6	1	1
29	5	6	2	2	2	2	2	3	6	5	5	3	4	1	1	6	1	6	5	2	1	2	1	2	1	1	1	6	1	1	6	6	5
17	5	7	0	6	6	5	6	6	0	6	6	6	5	7	6	7	6	6	5	5	6	6	5	0	6	6	6	2	7	6	5	0	6
		6,20	**1,60**	**5,20**	**5,00**	**4,00**	**4,00**	**4,60**	**3,60**	**5,40**	**6,00**	**5,20**	**4,20**	**4,60**	**4,40**	**6,40**	**5,00**	**6,00**	**4,40**	**3,60**	**3,80**	**4,40**	**3,40**	**2,20**	**4,00**	**3,80**	**5,40**	**3,60**	**5,40**	**4,60**	**4,60**	**3,80**	**4,60**
				4,56					**4,88**					**5,28**					**3,92**					**3,80**					**4,60**				
				4,86																													

RELAC. EL SUBORD.					*COMUNIC. INTERDEP.*					*INTEG. ORGANIZ.*					*COMUNIC.DE LA ALTA GCIA*								
P42	**P43**	**P44**	**P45**	**P46**	**P47**	**P48**	**P49**	**P50**	**P51**	**P4**	**P5**	**P10**	**P11**	**P15**	**p52**	**p53**	**p54**	**p55**	**p56**	**p57**	**p58**	**p59**	**p60**
5	7	6	6	5	5	5	5	5	6	5	4	7	7	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6
5,00	**7,00**	**6,00**	**6,00**	**5,00**	**5,00**	**5,00**	**5,00**	**5,00**	**6,00**	**5,00**	**4,00**	**7,00**	**7,00**	**5,00**	**6,00**	**5,00**	**5,00**	**6,00**	**6,00**	**6,00**	**6,00**	**6,00**	**6,00**
5,80					**5,20**					**5,60**					**5,78**								
6	6	6	2	0	0	1	4	0	0	7	6	7	7	6	6	2	0	6	6	6	7	7	3
5	5	3	3	5	5	2	1	5	1	2	6	6	6	6									
2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	5	6	6	5	5	3	3	3
3	2	2	3	4	3	3	3	4	2	6	6	6	5	4	5	5	6	6	6	5	5	5	3
6	6	6	7	7	5	5	5	6	5	4	6	7	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6
2	3	2	2	2	3	3	4	6	2	3	3	2	3	3	3	3	3	5	5	2	5	2	2
6	7	7	6	6	7	7	7	6	6	6	5	7	5	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7
3	6	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	5	7	0	5	6	6	7	6	2	2	1
1	1	2	1	5	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5
2	2	2	3	3	5	5	5	5	6	2	7	7	7	2	7	7	7	6	7	7	5	6	5
5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	4	6	6	5	6	6	6	6	6	3	6	5	3
3,73	**4,27**	**3,73**	**3,45**	**3,91**	**3,73**	**3,55**	**3,73**	**4,00**	**3,18**	**4,09**	**4,91**	**5,36**	**5,27**	**4,27**	**4,60**	**5,10**	**5,20**	**5,90**	**6,00**	**5,00**	**4,90**	**4,80**	**3,45**
3,82					**3,64**					**4,78**					**5,03**								
2	5	2	3	3	5	5	6	4	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	5
3	5	6	5	5	6	6	7	5	6	6	1	6	5	3	6	6	6	6	6	6	6	6	3
2,50	**5,00**	**4,00**	**4,00**	**4,00**	**5,50**	**5,50**	**6,50**	**4,50**	**5,50**	**6,00**	**3,00**	**6,00**	**5,50**	**4,00**	**6,00**	**6,00**	**6,00**	**6,00**	**6,00**	**5,50**	**6,00**	**5,50**	**4,00**
3,90					**5,50**					**4,90**					**5,67**								
6	6	6	6	6	5	4	5	5	5	6	2	6	6	6									
5	6	5	6	6	7	6	7	6	5	6	4	7	7	7									
5	5	3	2	7	6	5	3	5	5	5	4	3	4	6									
3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	5									
3	3	3	5	5	3	3	3	5	3	3	5	4	5	5									
6	5	4	2	5	5	4	5	4	4	3	4	5	6	6									
5	6	6	5	6	6	5	5	6	5	2	5	5	6	5	6	6	6	5	6	5	3	5	5
7	7	7	7	7	7	5	3	5	5	6	4	6	6	5									
2	3	3	3	4	5	5	4	4	5	6	5	5	3	4									
6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6									
4	5	4	5	6	4	3	3	2	3	6	2	6	6	0									
3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	6	5	5	6	5									
3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	5	4	3	4									
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	4	7	7	6									
2	2	2	2	5	6	5	5	4	4	2	4	5	6	5									
4,33	**4,53**	**4,00**	**3,93**	**4,93**	**4,67**	**4,13**	**3,93**	**4,00**	**4,07**	**4,67**	**4,07**	**5,13**	**5,27**	**5,00**	**6,00**	**6,00**	**6,00**	**5,00**	**6,00**	**5,00**	**3,00**	**5,00**	**5,00**
4,35					**4,16**					**4,83**					**5,22**								
6	7	6	7	6	5	5	5	6	6	7	5	7	7	5									
5	6	6	6	6	6	6	6	6	0	6	5	6	6	6									
7	7	7	7	7	6	7	6	7	6	6	4	6	6	1									
1	6	1	6	5	6	5	6	6	6	4	2	6	6	3									
6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6									
5,00	**6,40**	**5,20**	**6,20**	**6,00**	**5,80**	**5,80**	**5,60**	**6,20**	**4,80**	**5,80**	**4,20**	**6,20**	**6,20**	**4,20**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
5,76					**5,64**					**5,32**					**0,00**								

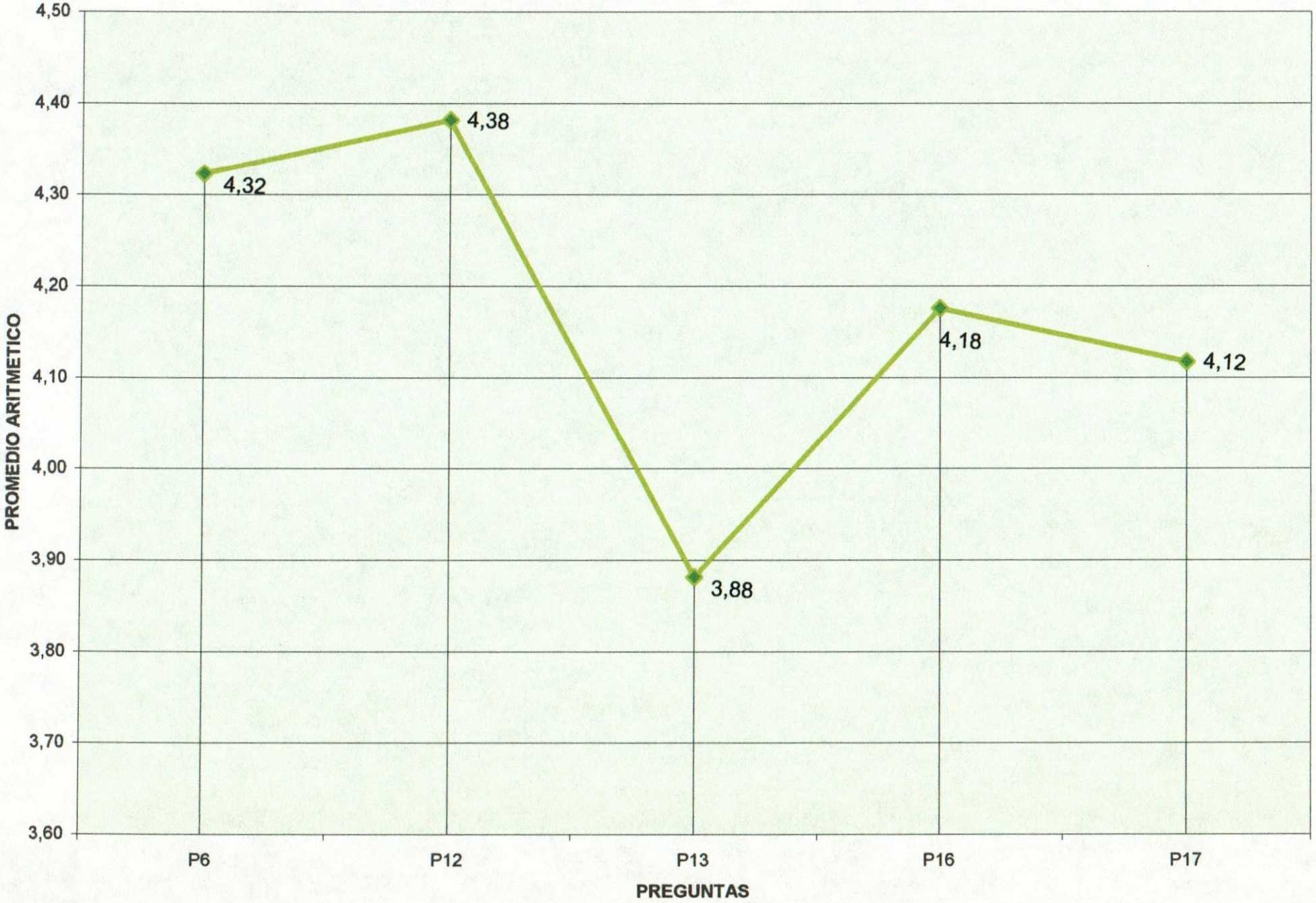
INTEGRACION ORGANIZACIONAL



INTEGRACION ORGANIZACIONAL

	P4	P5	P10	P11	P15
	3	3	2	3	3
	6	2	6	6	6
	6	5	6	6	5
	5	4	3	4	6
	2	5	5	6	5
	7	5	7	7	5
	6	4	7	7	6
	7	6	7	7	6
	6	1	6	5	3
	2	4	5	6	5
	2	6	6	6	6
	6	5	5	3	4
	6	4	7	7	7
	6	6	6	6	6
	6	5	7	5	5
	5	4	7	7	5
	6	5	6	6	6
	2	7	7	7	2
	6	2	6	6	0
	6	4	6	6	5
	6	4	6	6	1
	3	4	3	3	2
	3	2	3	2	5
	6	5	5	6	5
	6	5	6	6	6
	6	4	6	6	5
	6	6	6	5	4
	3	3	3	5	7
	4	2	6	6	3
	3	5	4	5	5
	3	4	5	6	6
	4	5	4	3	4
	4	6	7	6	4
	3	4	5	5	3
	P4	**P5**	**P10**	**P11**	**P15**
Prom. Arit. Items	**4,74**	**4,29**	**5,47**	**5,47**	**4,59**
Desv. Estándar	**1,64**	**1,38**	**1,40**	**1,33**	**1,65**
Prom .Arit. Dimensión	**4,91**				

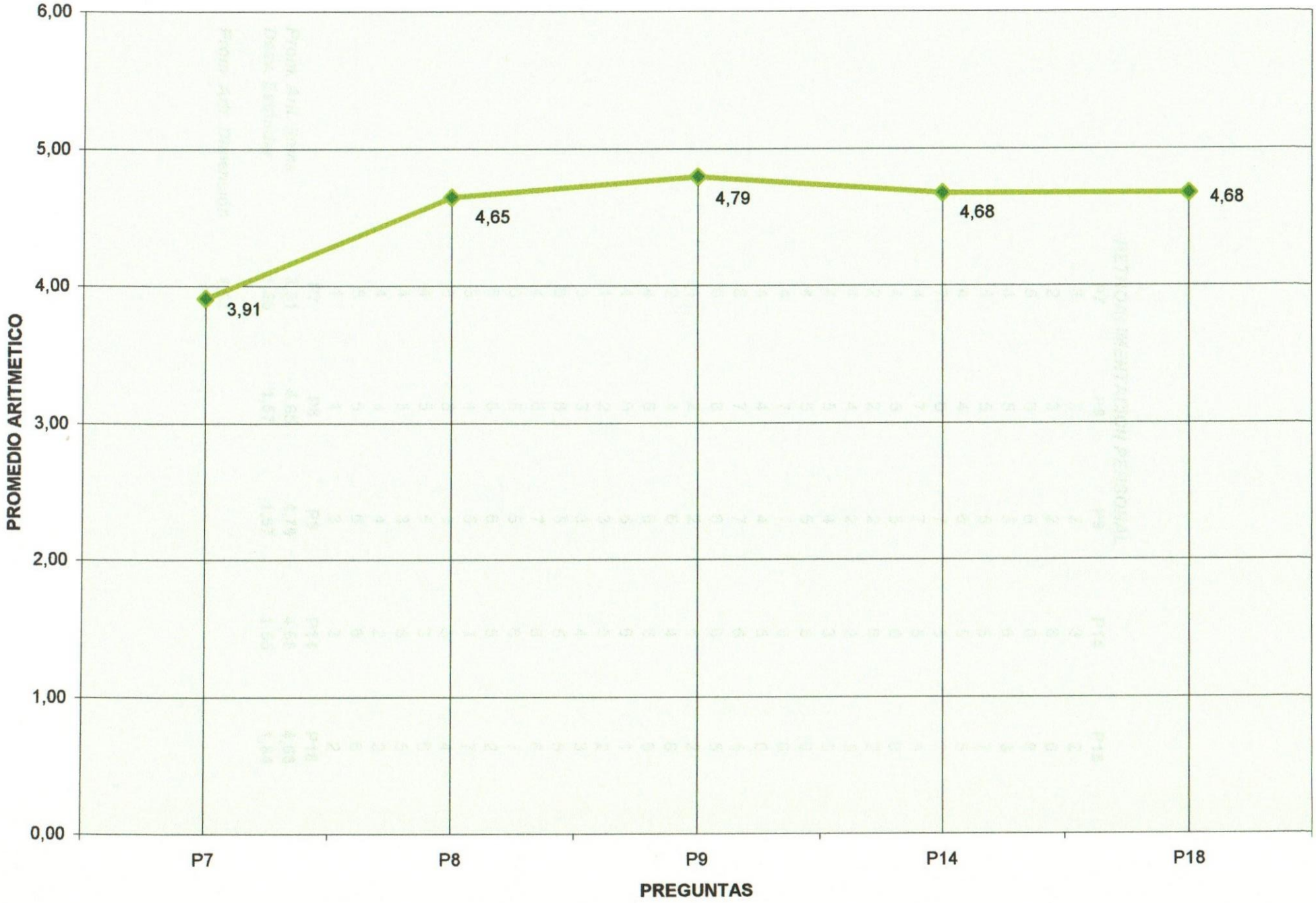
PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL



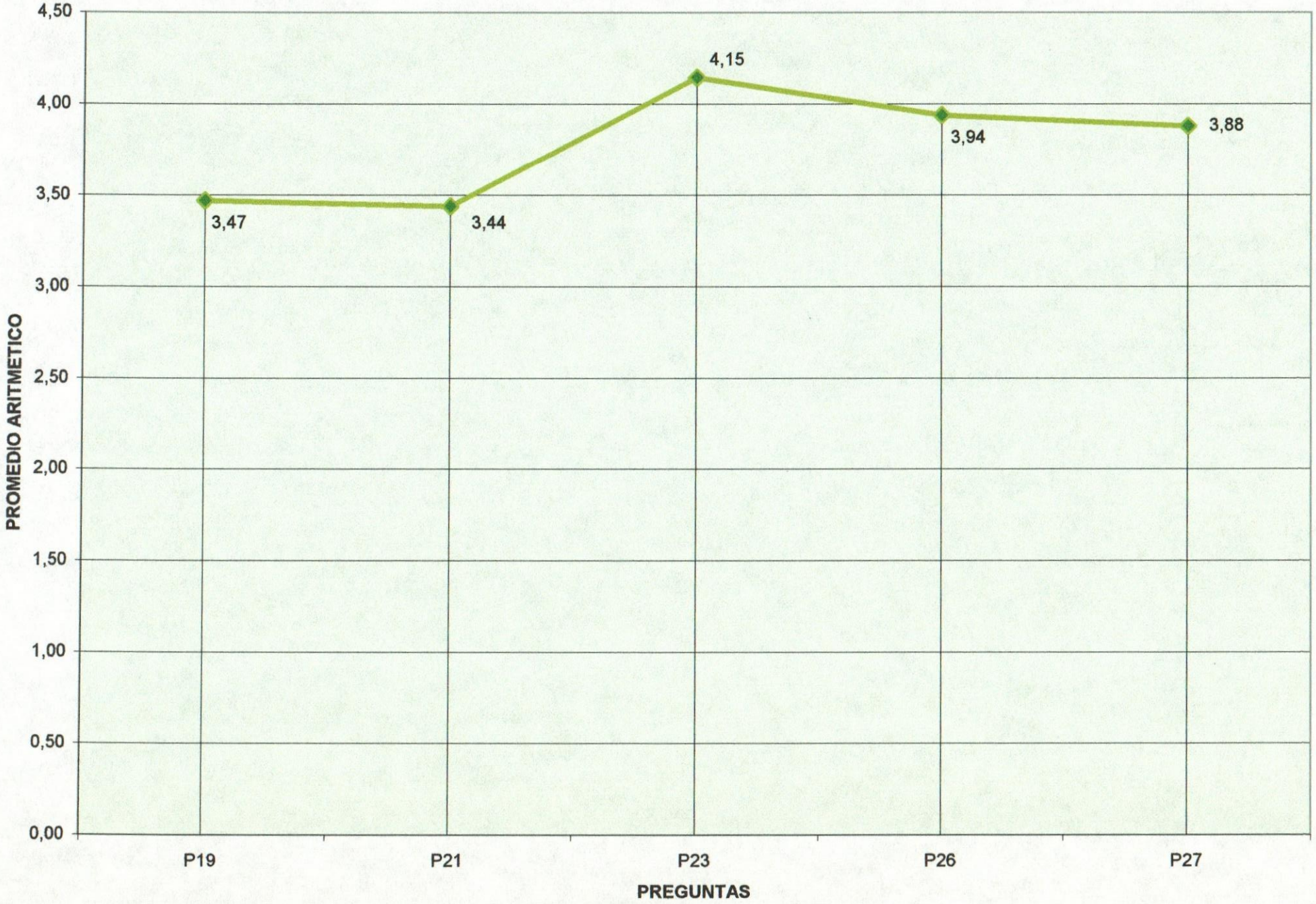
PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

	P6	P12	P13	P16	P17
	3	3	2	2	2
	6	6	5	2	2
	6	4	5	6	5
	3	3	3	3	3
	5	6	6	5	6
	6	6	5	5	7
	7	7	6	7	7
	3	3	1	6	6
	2	3	2	3	3
	2	2	2	2	2
	3	1	2	3	3
	3	3	3	5	3
	6	6	6	5	5
	6	6	6	6	6
	4	6	5	4	4
	7	6	7	7	7
	6	6	5	6	6
	3	2	5	2	3
	2	3	1	2	2
	5	5	6	5	5
	6	6	2	2	2
	2	2	2	5	3
	3	2	3	4	4
	5	5	3	3	3
	6	5	6	5	5
	5	6	5	5	5
	5	5	5	4	5
	3	6	5	5	3
	2	2	2	2	3
	5	3	3	4	4
	3	5	3	3	4
	5	4	2	2	2
	6	5	6	6	5
	3	6	2	6	5
	P6	**P12**	**P13**	**P16**	**P17**
Prom. Arit. Items	**4,32**	**4,38**	**3,88**	**4,18**	**4,12**
Desv. Estándar	**1,63**	**1,69**	**1,79**	**1,62**	**1,59**
Prom .Arit. Dimensión	**4,18**				

RETROALIMENTACION PERSONAL



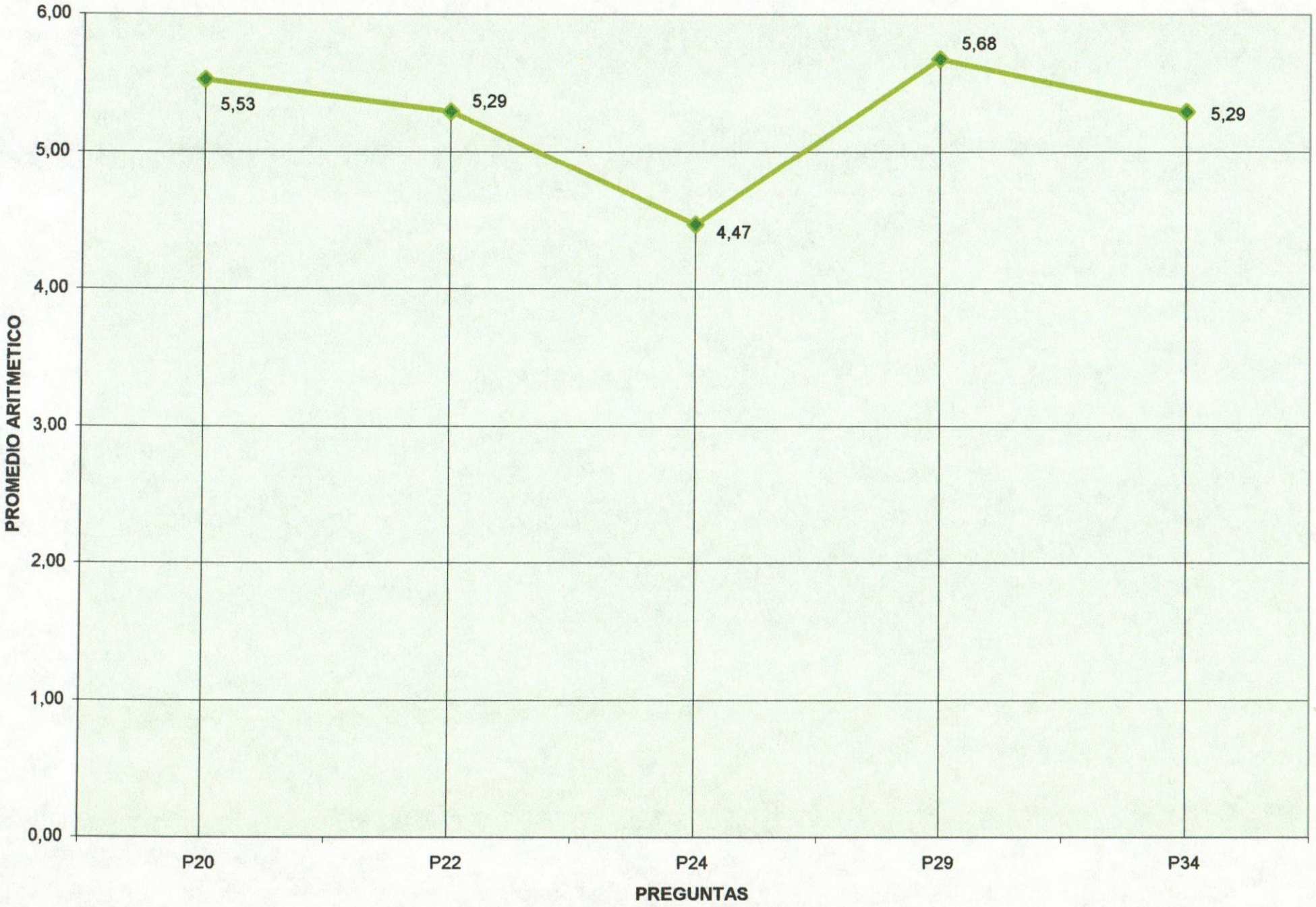
CLIMA COMUNICACIONAL



CLIMA COMUNICACIONAL

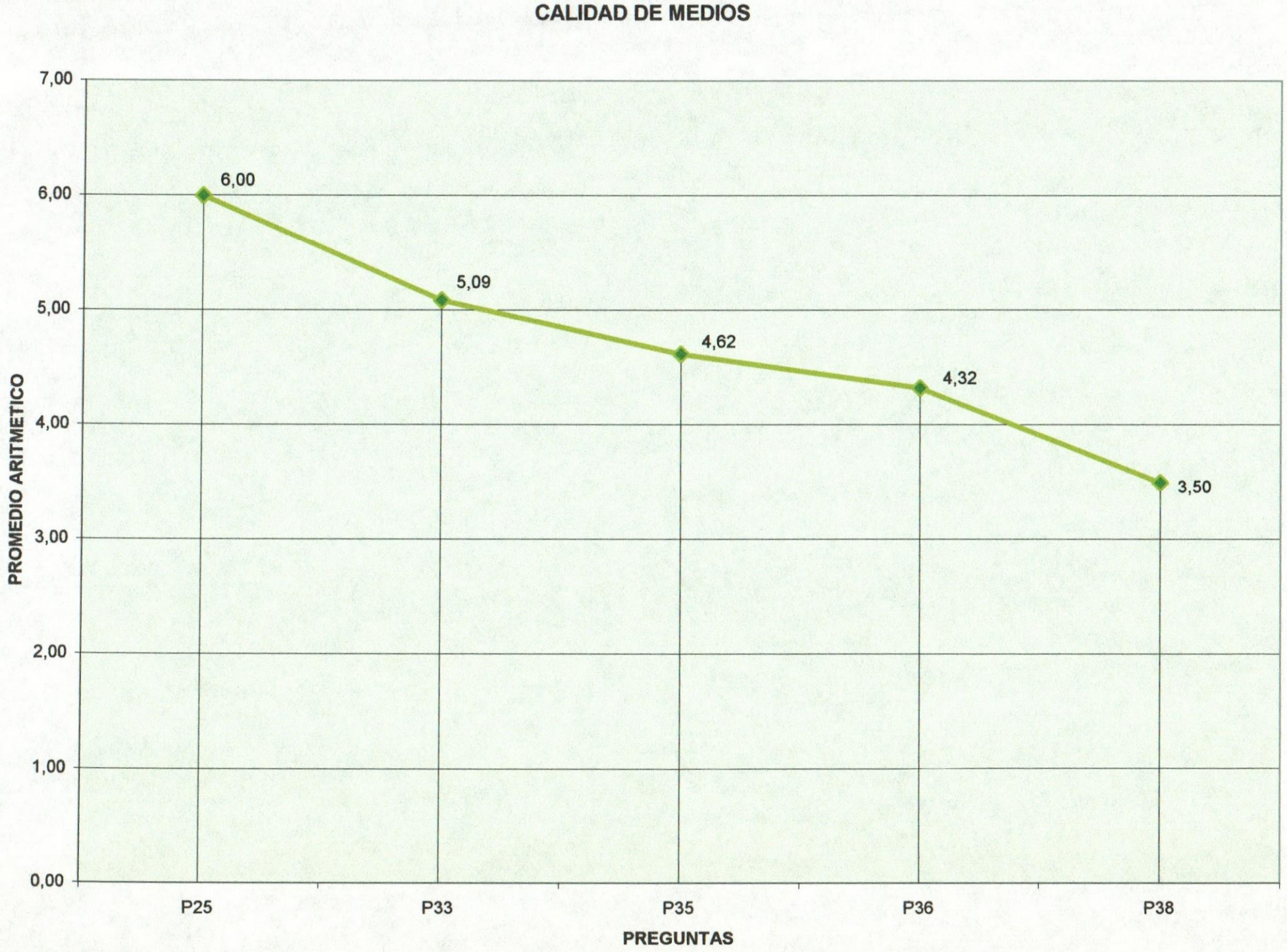
	P19	P21	P23	P26	P27
	0	5	5	2	2
	5	3	5	5	5
	5	2	5	5	5
	2	3	3	3	3
	5	6	6	5	5
	6	5	6	6	5
	3	3	5	6	5
	5	2	5	2	2
	3	3	3	2	5
	2	5	5	5	5
	2	3	3	3	2
	3	2	4	2	3
	6	6	6	6	6
	6	7	6	6	6
	3	4	4	7	5
	5	4	7	5	6
	5	5	6	6	5
	2	3	2	5	5
	1	1	3	3	4
	5	3	5	5	3
	1	1	1	2	1
	2	2	3	2	2
	3	2	2	2	3
	3	5	3	5	5
	5	5	5	6	5
	5	5	5	2	5
	3	4	5	2	3
	2	2	2	3	1
	5	2	1	2	1
	3	3	5	5	6
	3	3	3	3	4
	2	2	4	2	2
	6	5	6	6	6
	1	1	2	3	1
	P19	**P21**	**P23**	**P26**	**P27**
Prom. Arit. Items	**3,47**	**3,44**	**4,15**	**3,94**	**3,88**
Desv. Estándar	**1,71**	**1,58**	**1,60**	**1,70**	**1,68**
Prom .Arit. Dimensión	**3,78**				

COMUNICACION CON EL SUPERVISOR



COMUNICACIÓN CON EL SUPERVISOR

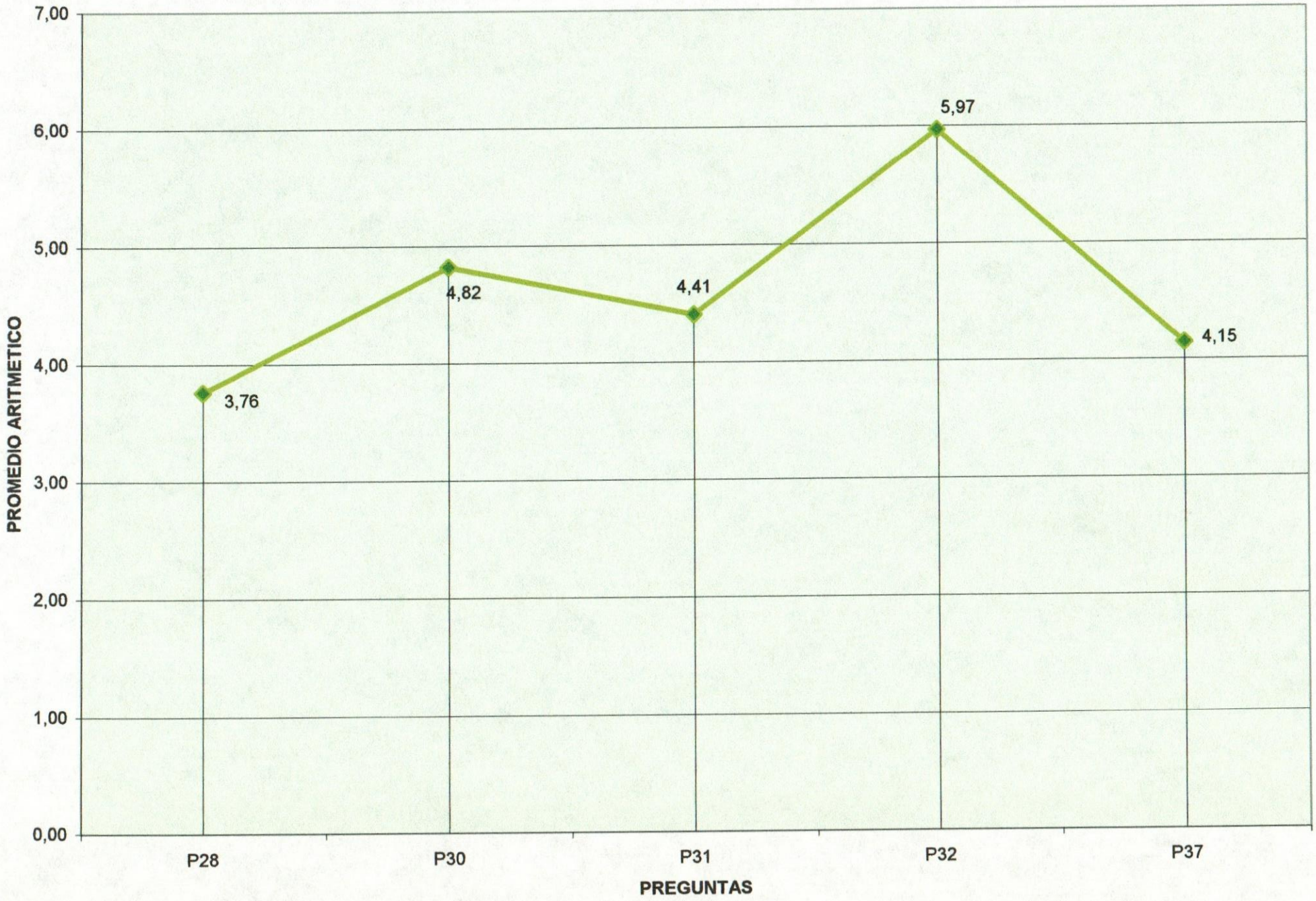
	P20	P22	P24	P29	P34
	3	5	5	4	2
	6	6	6	6	6
	7	6	5	7	6
	3	5	1	5	6
	6	5	6	6	5
	7	7	7	6	6
	7	7	5	7	7
	7	7	2	7	6
	7	6	3	7	6
	6	6	2	5	6
	6	5	2	7	2
	6	5	5	5	4
	7	7	5	6	7
	6	6	6	6	6
	7	7	5	7	6
	6	6	7	6	7
	7	6	7	6	6
	5	5	7	5	7
	6	6	4	7	6
	7	7	5	7	7
	2	2	7	6	6
	3	3	3	3	5
	4	3	3	2	5
	6	5	3	5	3
	6	6	5	6	6
	7	7	5	7	7
	6	3	2	6	0
	5	2	1	6	5
	1	1	6	1	6
	6	5	5	5	6
	5	6	4	6	5
	6	6	6	6	6
	6	6	5	7	6
	3	5	2	5	0
	P20	**P22**	**P24**	**P29**	**P34**
Prom. Arit. Items	**5,53**	**5,29**	**4,47**	**5,68**	**5,29**
Desv. Estándar	**1,62**	**1,59**	**1,83**	**1,43**	**1,83**
Prom .Arit. Dimensión	**5,25**				


CALIDAD DE MEDIOS
7,00
6,00
5,00
4,00
3,00
2,00
1,00
0,00
PROMEDIO ARITMETICO
6,00
5,09
4,62
4,32
3,50
P25
P33
P35
P36
P38
PREGUNTAS

CALIDAD DE MEDIOS

	P25	P33	P35	P36	P38
	5	5	2	5	2
	6	5	5	6	5
	7	6	6	5	3
	5	5	6	6	5
	6	6	6	6	6
	7	5	6	6	6
	7	6	7	5	5
	7	6	6	6	2
	7	6	6	5	2
	5	5	6	5	2
	7	1	3	3	2
	7	5	4	4	3
	6	6	7	6	7
	6	6	6	6	6
	7	6	5	6	4
	7	6	6	6	5
	7	6	5	0	6
	7	7	0	2	1
	6	3	5	2	2
	7	6	5	5	5
	6	6	6	1	1
	6	5	3	3	2
	6	5	4	4	3
	6	3	5	3	3
	6	5	0	6	5
	7	7	7	5	3
	2	7	0	0	0
	7	2	2	2	2
	1	1	6	6	5
	6	3	5	5	3
	6	5	2	4	3
	6	6	6	5	2
	7	6	6	5	5
	3	5	3	3	3
	P25	**P33**	**P35**	**P36**	**P38**
Prom. Arit. Items	**6,00**	**5,09**	**4,62**	**4,32**	**3,50**
Desv. Estándar	**1,44**	**1,54**	**2,03**	**1,80**	**1,76**
Prom .Arit. Dimensión	**4,71**				

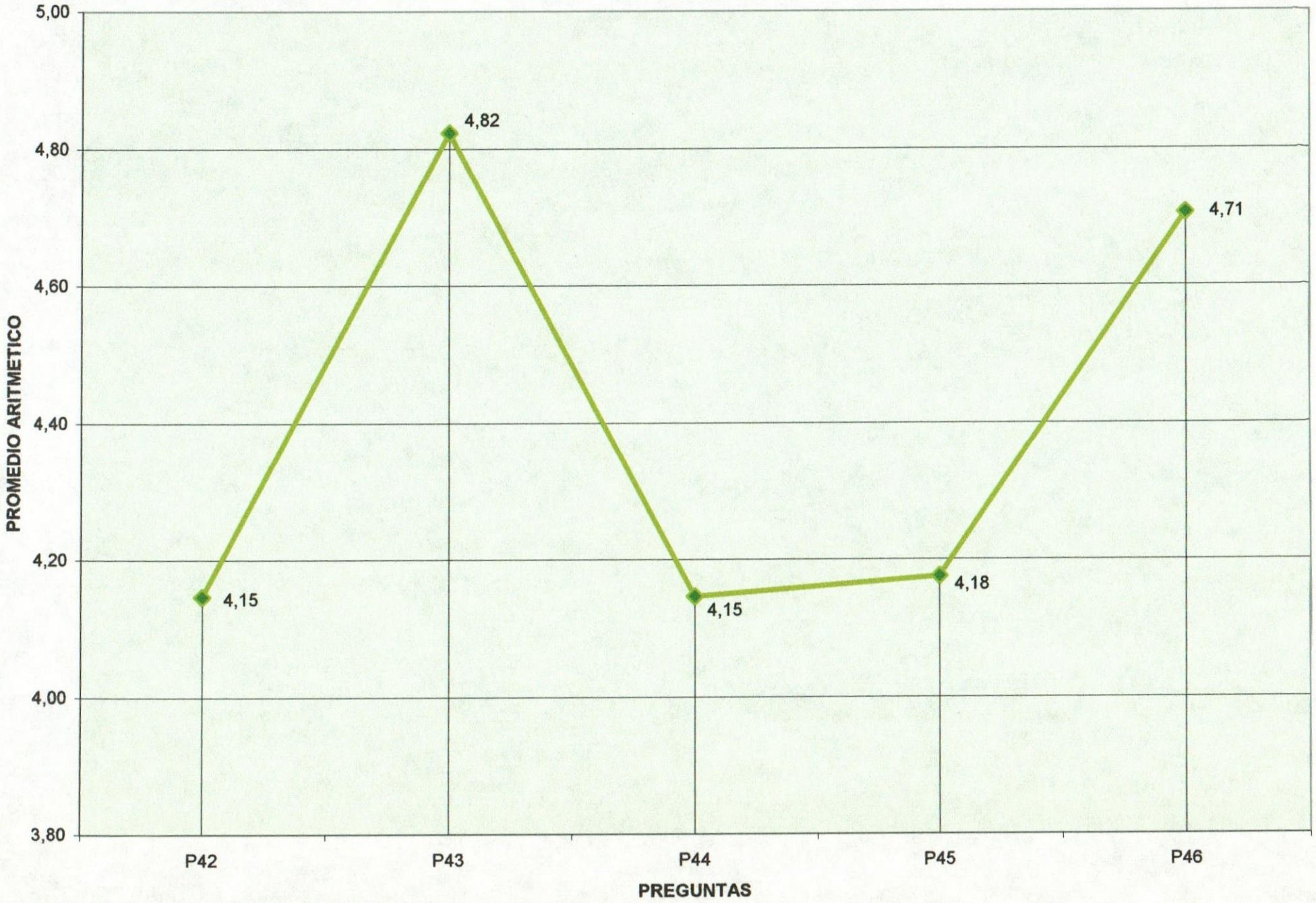
COMUNICACION HORIZONTAL



COMUNICACION HORIZONTAL

	P28	P30	P31	P32	P37
	6	5	0	6	5
	5	6	5	6	5
	2	6	6	6	2
	4	6	7	6	5
	6	7	6	6	5
	4	6	5	7	4
	4	6	6	7	6
	2	6	6	7	6
	1	6	2	6	5
	2	5	5	6	2
	5	2	2	7	5
	4	5	5	6	5
	5	7	7	7	5
	4	6	6	6	6
	2	5	4	6	0
	2	7	6	7	2
	0	6	6	6	2
	7	5	5	7	7
	7	5	4	6	7
	7	5	5	6	6
	1	1	1	7	1
	4	3	2	6	4
	3	3	4	6	4
	3	5	5	3	3
	4	6	6	6	5
	3	3	3	7	3
	2	6	2	7	0
	3	2	5	6	2
	2	1	1	1	6
	5	5	4	4	5
	4	5	5	6	3
	6	2	4	6	6
	4	5	5	6	4
	5	5	5	5	5
	P28	**P30**	**P31**	**P32**	**P37**
Prom. Arit. Items	**3,76**	**4,82**	**4,41**	**5,97**	**4,15**
Desv. Estándar	**1,81**	**1,68**	**1,79**	**1,22**	**1,88**
Prom .Arit. Dimensión	**4,62**				

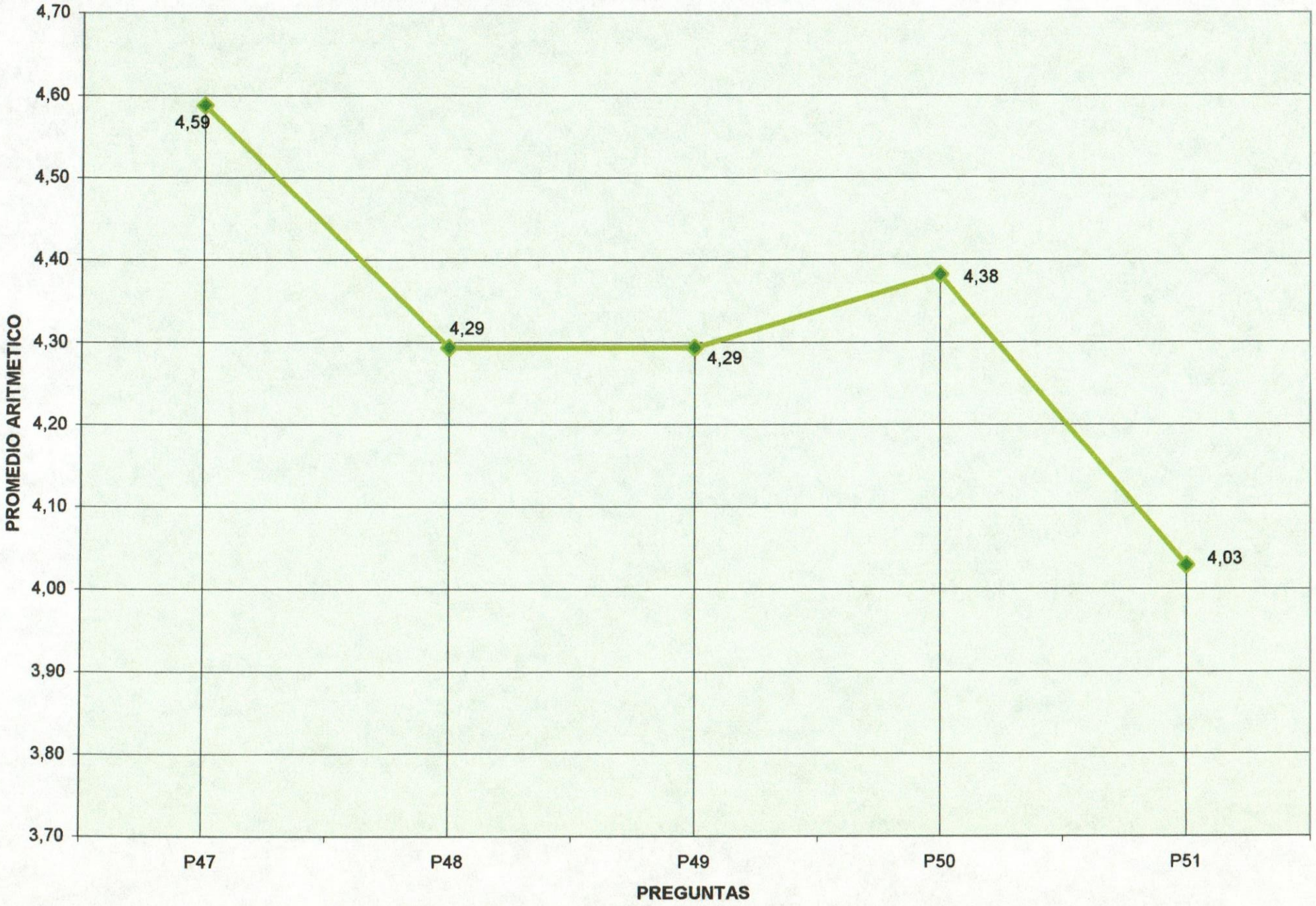
RELACION CON EL SUBORDINADO



RELACION CON EL SUBORDINADO

	P42	P43	P44	P45	P46
	2	3	2	2	2
	6	6	6	6	6
	2	5	2	3	3
	5	5	3	2	7
	5	6	6	5	6
	6	7	6	7	6
	5	5	5	5	5
	6	6	6	2	0
	3	5	6	5	5
	2	2	2	2	5
	5	5	3	3	5
	2	3	3	3	4
	5	6	5	6	6
	6	6	6	6	6
	6	7	7	6	6
	5	7	6	6	5
	6	6	6	5	6
	2	2	2	3	3
	4	5	4	5	6
	5	6	6	6	6
	7	7	7	7	7
	2	3	3	3	3
	3	2	3	2	3
	3	3	3	3	3
	5	6	6	6	6
	7	7	7	7	7
	3	2	2	3	4
	3	6	2	2	2
	1	6	1	6	5
	3	3	3	5	5
	6	5	4	2	5
	3	4	0	0	0
	6	6	6	7	7
	1	1	2	1	5
	P42	**P43**	**P44**	**P45**	**P46**
Prom. Arit. Items	**4,15**	**4,82**	**4,15**	**4,18**	**4,71**
Desv. Estándar	**1,79**	**1,77**	**2,00**	**2,01**	**1,85**
Prom .Arit. Dimensión	**4,40**				

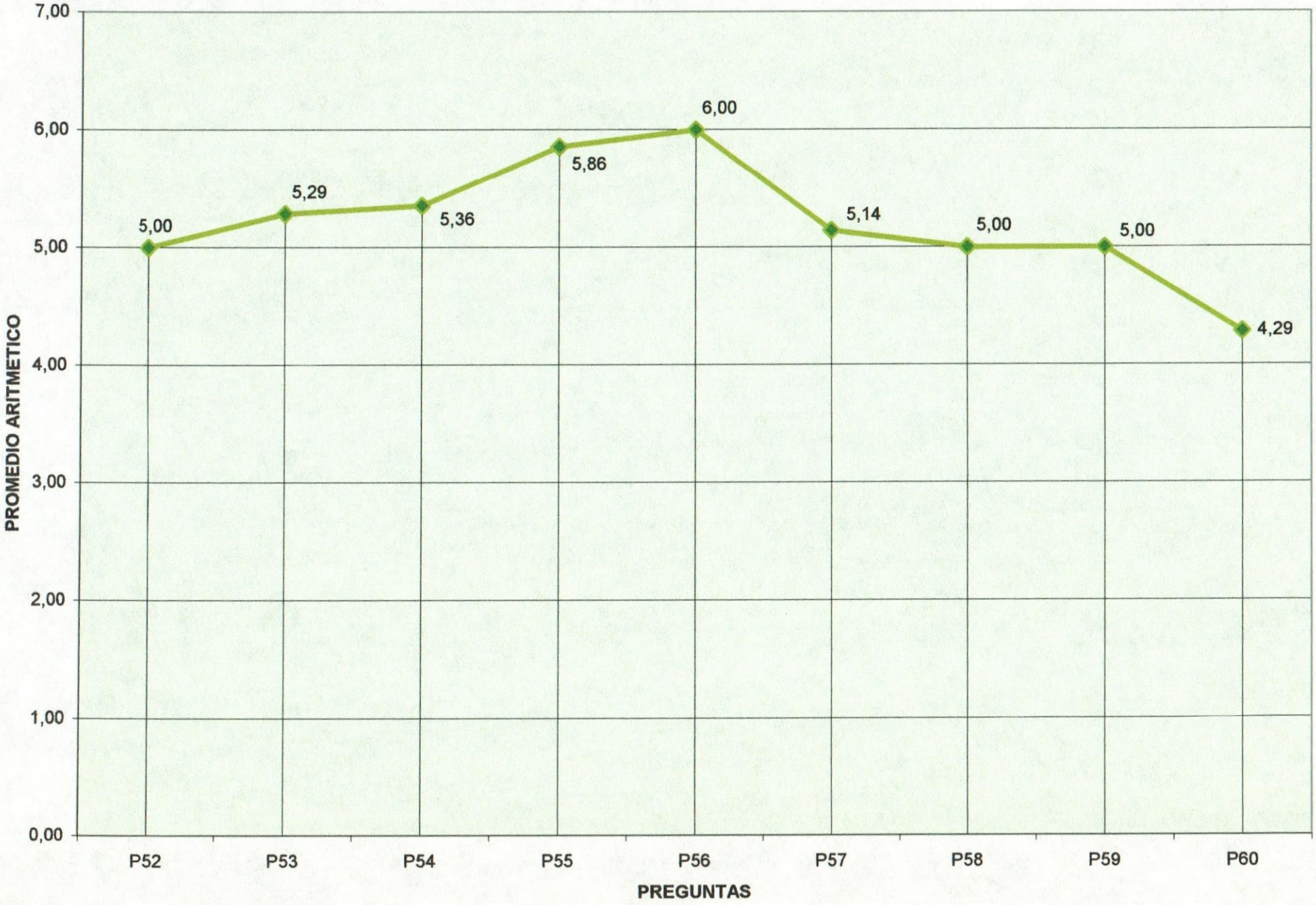
COMUNICACION INTERDEPARTAMENTAL



COMUNICACION INTERDEPARTAMENTAL

	P47	P48	P49	P50	P51
	3	3	4	6	2
	5	4	5	5	5
	5	5	6	4	5
	6	5	3	5	5
	6	5	5	6	5
	5	5	5	6	6
	5	5	5	5	5
	0	1	4	0	0
	6	6	7	5	6
	6	5	5	4	4
	5	2	1	5	1
	5	5	4	4	5
	7	6	7	6	5
	6	6	6	7	6
	7	7	7	6	6
	5	5	5	5	6
	6	6	5	6	6
	5	5	5	5	6
	4	3	3	2	3
	5	5	5	5	5
	6	7	6	7	6
	2	2	2	2	3
	2	3	2	2	3
	3	3	3	0	3
	6	6	6	6	0
	7	5	3	5	5
	3	3	3	4	2
	3	3	2	2	2
	6	5	6	6	6
	3	3	3	5	3
	5	4	5	4	4
	0	0	0	0	0
	5	5	5	6	5
	3	3	3	3	3
	P47	**P48**	**P49**	**P50**	**P51**
Prom. Arit. Items	**4,59**	**4,29**	**4,29**	**4,38**	**4,03**
Desv. Estándar	**1,81**	**1,64**	**1,73**	**1,94**	**1,91**
Prom .Arit. Dimensión	**4,32**				

COMUNICACION DE LA ALTA GERENCIA



COMUNICACION DE LA ALTA GERENCIA

	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60
	3	3	3	5	5	2	5	2	2
	6	6	6	6	6	5	6	5	5
	6	6	6	5	6	5	3	5	5
	6	2	0	6	6	6	7	7	3
	6	6	6	6	6	6	6	6	3
	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	6	5	5	6	6	6	6	6	6
	7	7	7	6	7	7	5	6	5
	6	6	6	6	6	3	6	5	3
	3	5	6	6	5	5	3	3	6
	5	5	6	6	6	5	5	5	3
	0	5	6	6	7	6	2	2	1
	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	3	5	5	5	5	3	3	5	5
	P52	**P53**	**P54**	**P55**	**P56**	**P57**	**P58**	**P59**	**P60**
Prom. Arit. Items	**5,00**	**5,29**	**5,36**	**5,86**	**6,00**	**5,14**	**5,00**	**5,00**	**4,29**
Desv. Estándar	**2,00**	**1,38**	**1,82**	**0,53**	**0,68**	**1,51**	**1,62**	**1,62**	**1,77**
Prom .Arit. Dimensión	**5,21**								

DESARROLLO DE LA PROPUESTA TECNICA DE INTERVENCION

TALLER:
DESARROLLAR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA ACTITUD Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE CAMBIO

OBJETIVOS INTEGRADORES

-SENSIBILIZAR A LOS PARTICIPANTES EN TORNO AL CAMBIO COMO PROCESO DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y PERSONAL.

-COMPARTIR INFORMACIÓN RELATIVA A LAS TRANSFORMACIONES OCURRIDAS EN LA SEGURIDAD Y A LA NUEVA ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA

-IMPULSAR UNA "NUEVA FORMA DE TRABAJAR", CON MIRAS A CAMBIAR LOS PARADIGMAS INSTAURADOS.

-PROPULSAR ACTITUDES POSITIVAS AL CAMBIO Y GENERADORAS DE VALOR AGREGADO AL NEGOCIO.

SITUACIÓN MUNDIAL TOTALMENTE DIFERENTE

NUEVOS RETOS

ANTES

*EL MUNDO SE PODIA PREDECIR
*FUTURO DE ACUERDO A PLANES
*FUTURO IGUAL AL PASADO

AHORA

*MUNDO IMPREDECIBLE
*CAMBIOS CONSTANTES
*ACONTECIMIENTOS ASOMBRAN

EL MOTOR DEL CAMBIO

ANTES

ECONOMIA ESTATICA
MECADOS DEFINIDOS
ESTRATEGIA ESTATICA

GUERRA DE POSICIÓN
CLAVE: DONDE COMPETIR

CLAVE DE LA ESTRATEGIA:
ESTRUCTURA DEL MERCADO

SIMIL: AJEDREZ
ANALISIS LOGICO - REFLEXIVO

AHORA

GLOBALIZACIÓN
MERCADOS DINAMICOS
ESTRATEGIA INTEGRAL - DINAMICA

GUERRA DE MOVIMIENTO
RAPIDEZ DE RESPUESTA

CLAVE DE LA ESTRATEGIA:
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

SIMIL: VIDEO JUEGO
RAPIDEZ Y ALTA INTERACCIÓN

QUE ES EL CAMBIO?

ES UN PRODUCTO DE SUTITUCIÓN

SE REQUIERE DE LA GENTE CAMBIAR:

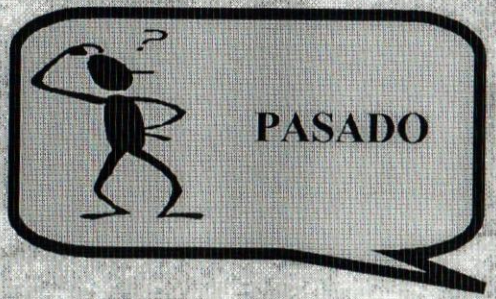
LO CONOCIDO
LO COMODO
LO FAMILIAR

POR

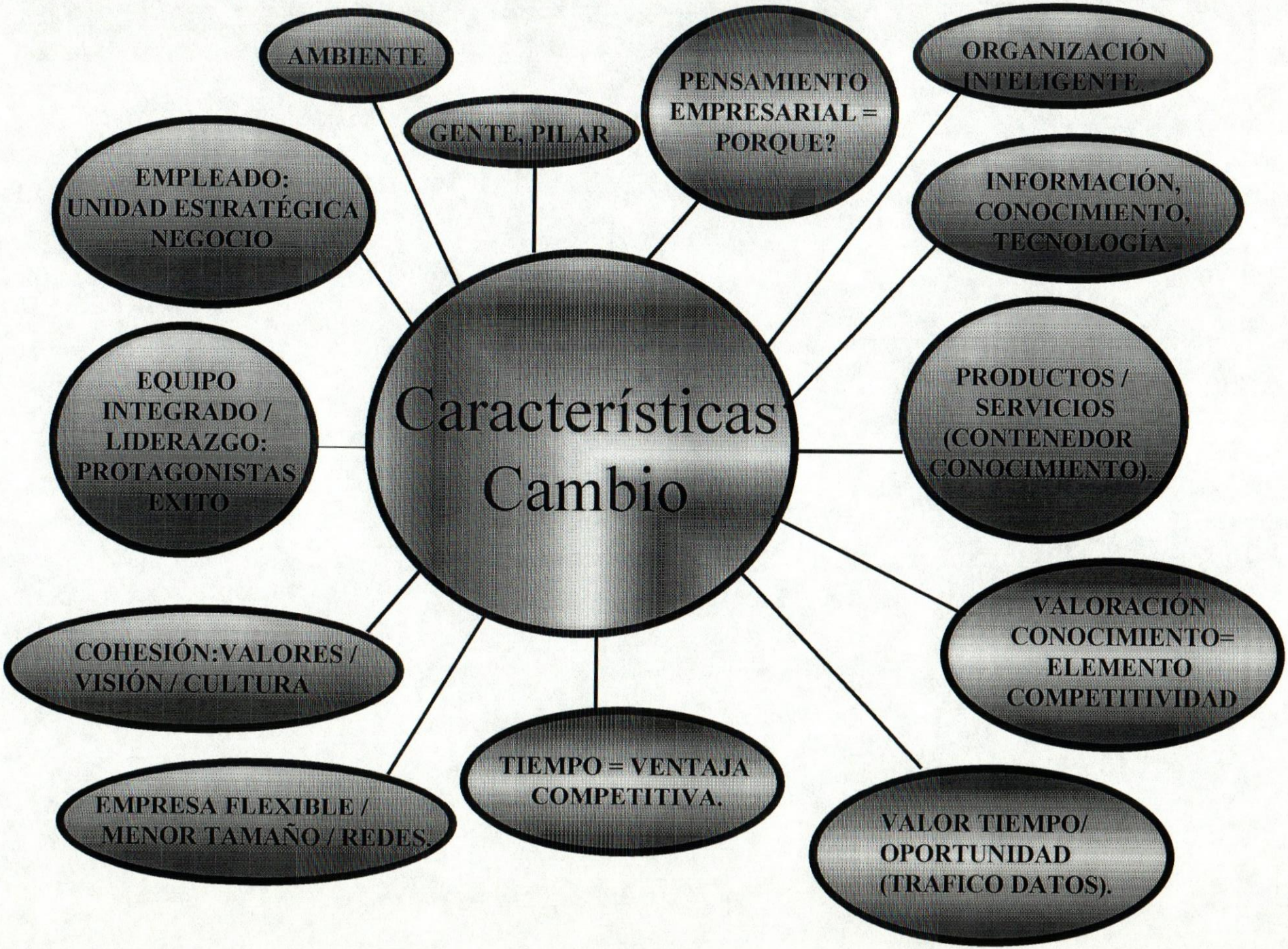
LO DESCONOCIDO
LO INCOMODO
LO AMENAZANTE

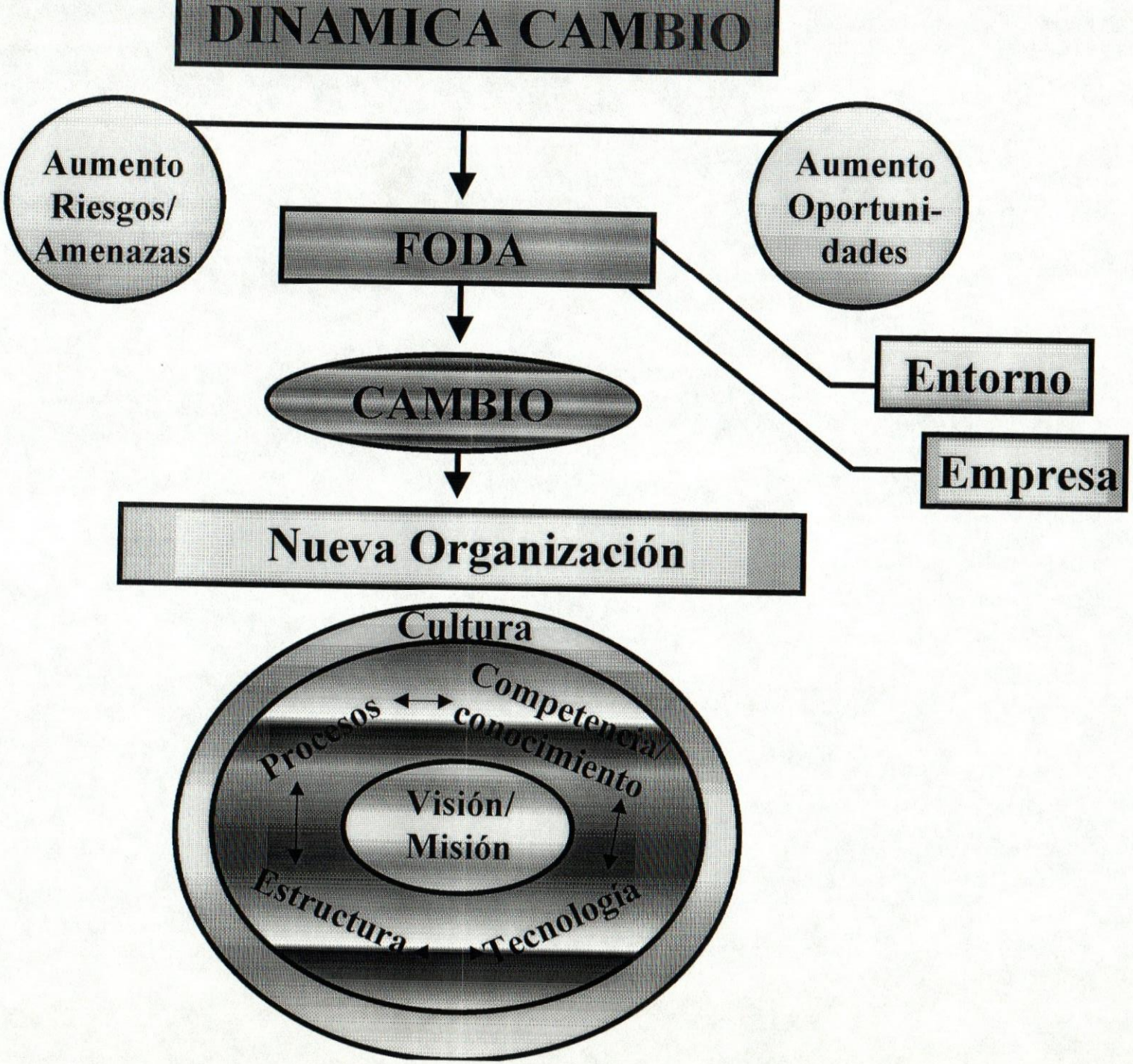
EL LIDER DEBE SER UN AGENTE DE INTERCAMBIO POSITIVO

SALTO CUANTICO

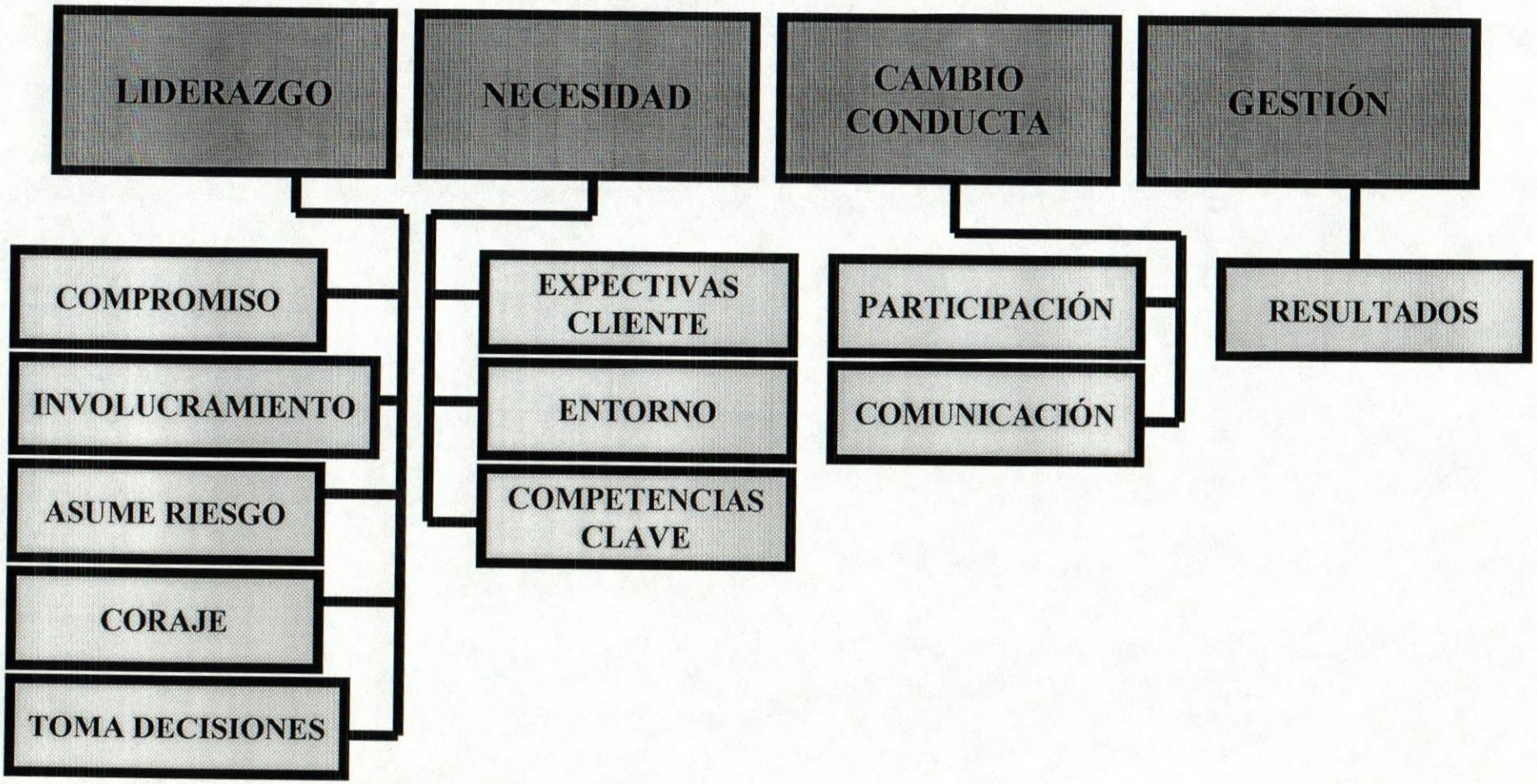


PRESENTE


Características Cambio
AMBIENTE
GENTE, PILAR
PENSAMIENTO EMPRESARIAL = PORQUE?
ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.
EMPLEADO: UNIDAD ESTRATÉGICA NEGOCIO
INFORMACIÓN, CONOCIMIENTO, TECNOLOGÍA.
EQUIPO INTEGRADO / LIDERAZGO: PROTAGONISTAS EXITO
PRODUCTOS / SERVICIOS (CONTENEDOR CONOCIMIENTO).
VALORACIÓN CONOCIMIENTO= ELEMENTO COMPETITIVIDAD
COHESIÓN:VALORES / VISIÓN / CULTURA
TIEMPO = VENTAJA COMPETITIVA.
EMPRESA FLEXIBLE / MENOR TAMAÑO / REDES.
VALOR TIEMPO/ OPORTUNIDAD (TRAFICO DATOS).


DINAMICA CAMBIO
Aumento Riesgos/ Amenazas
Aumento Oportuni- dades
FODA
Entorno
Empresa
CAMBIO
Nueva Organización
Cultura
Competencia/ conocimiento
Procesos
Visión/ Misión
Estructura
Tecnología

PROCESO DE CAMBIO EXITOSO CARACTERISTICAS



DIMENSIONES A CONSIDERAR TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL

GERENCIAR TRANSFORMACION → ADECUACION ENTORNO

TRANSFORMACION ESTRUCTURAL

NUEVA ORGANIZACIÓN
DISEÑO

PROCESOS
TAREA
ROLES
PUESTOS
ARQUITECTURA
ESPACIO
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
PLAN DE ACCION
VALORES DESEADOS
C ONTEXTO
CULTURA ORGANIZACIONAL

QUE HACER

TRANSFORMACION COMPORTAMENTAL

NUEVOS ESTILOS
OPERACION

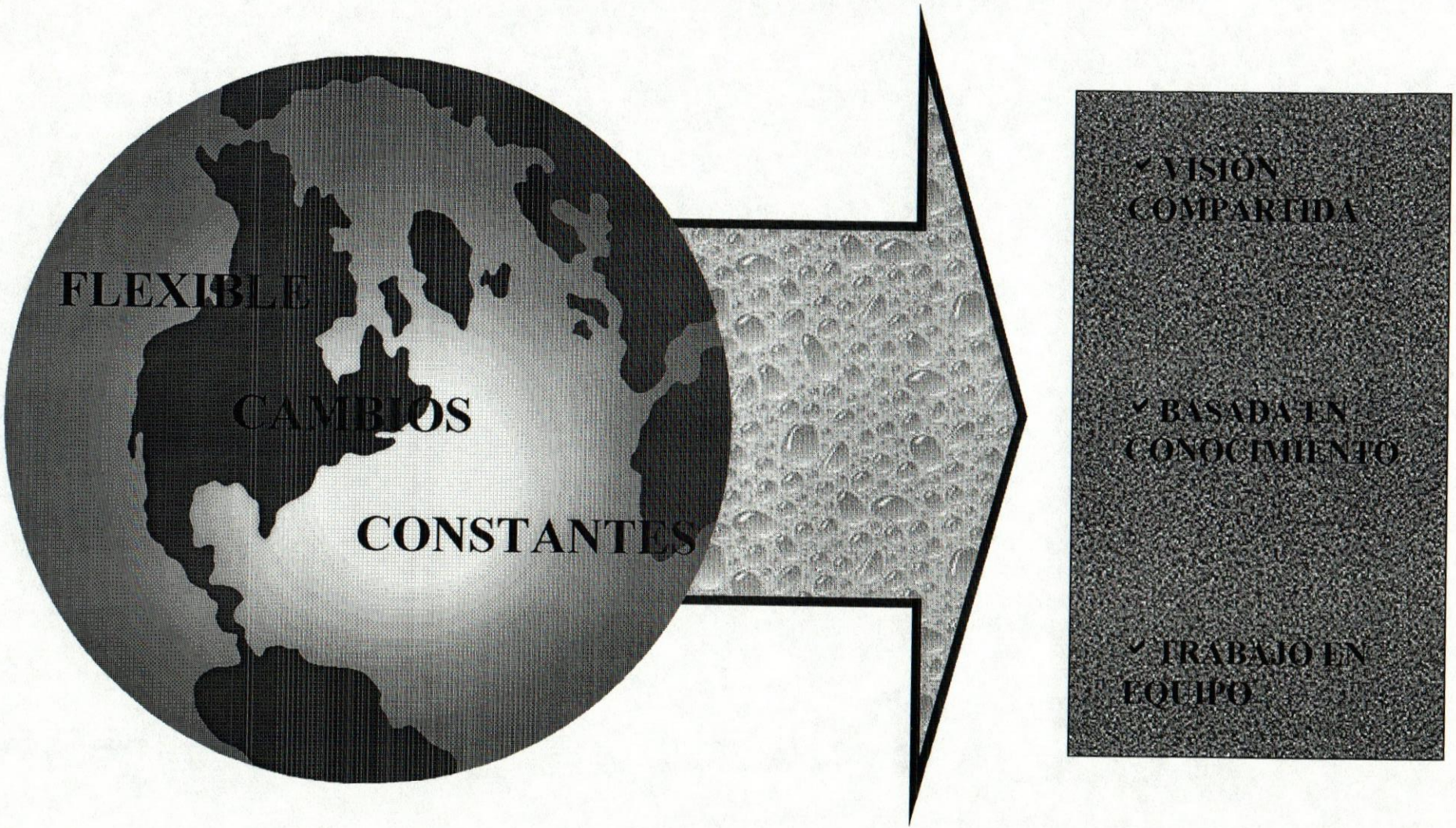
CONOCIMIENTO
HABILIDAD, DESTREZA
IMAGEN DE SI MISMO
ENERGIA
MOTIVACION O DESEO
VALORES PERSONALES
COMPORTAMIENTOS

COMO HACER

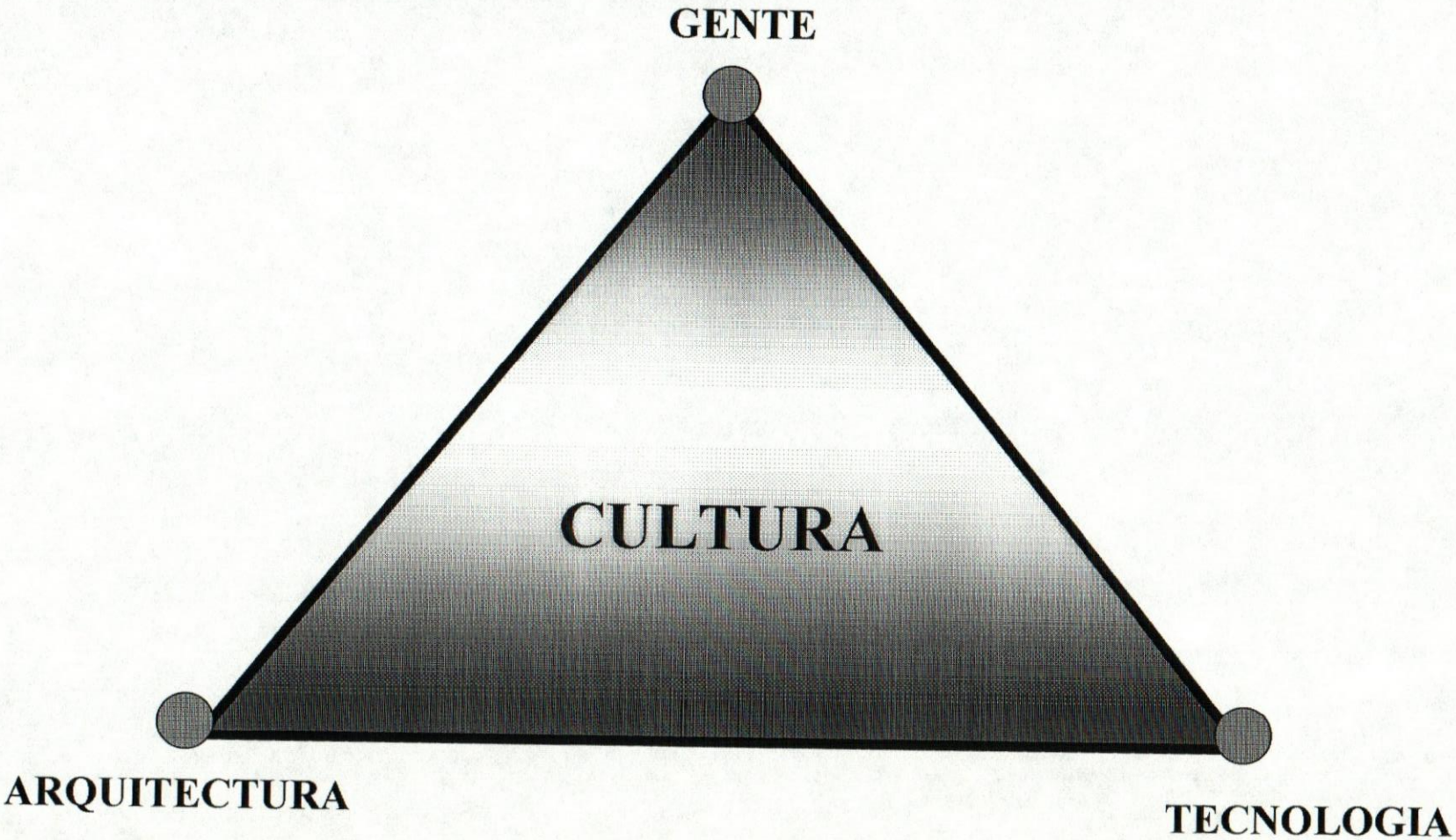
ORGANIZACIONES

- ☆ LIDERAZGO (CONDUCE DE A → B)
- ☆ TUTORES (APOYO)
- ☆ FACILITADORES (APRENDIZAJE)
- ☆ CONDICIONES DE TRABAJO. (CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO, ENTRE OTROS).

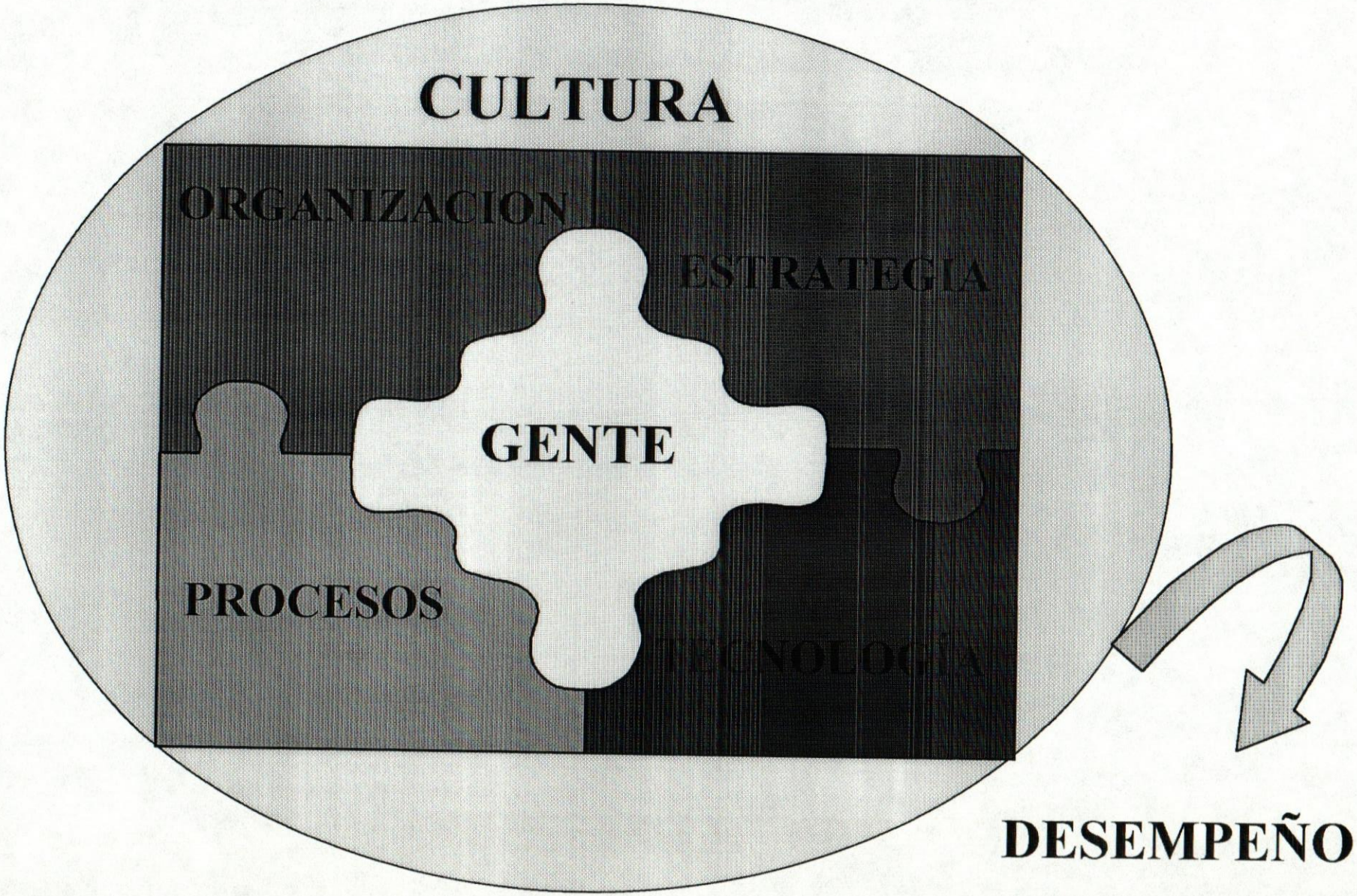
TENDENCIAS MUNDIALES



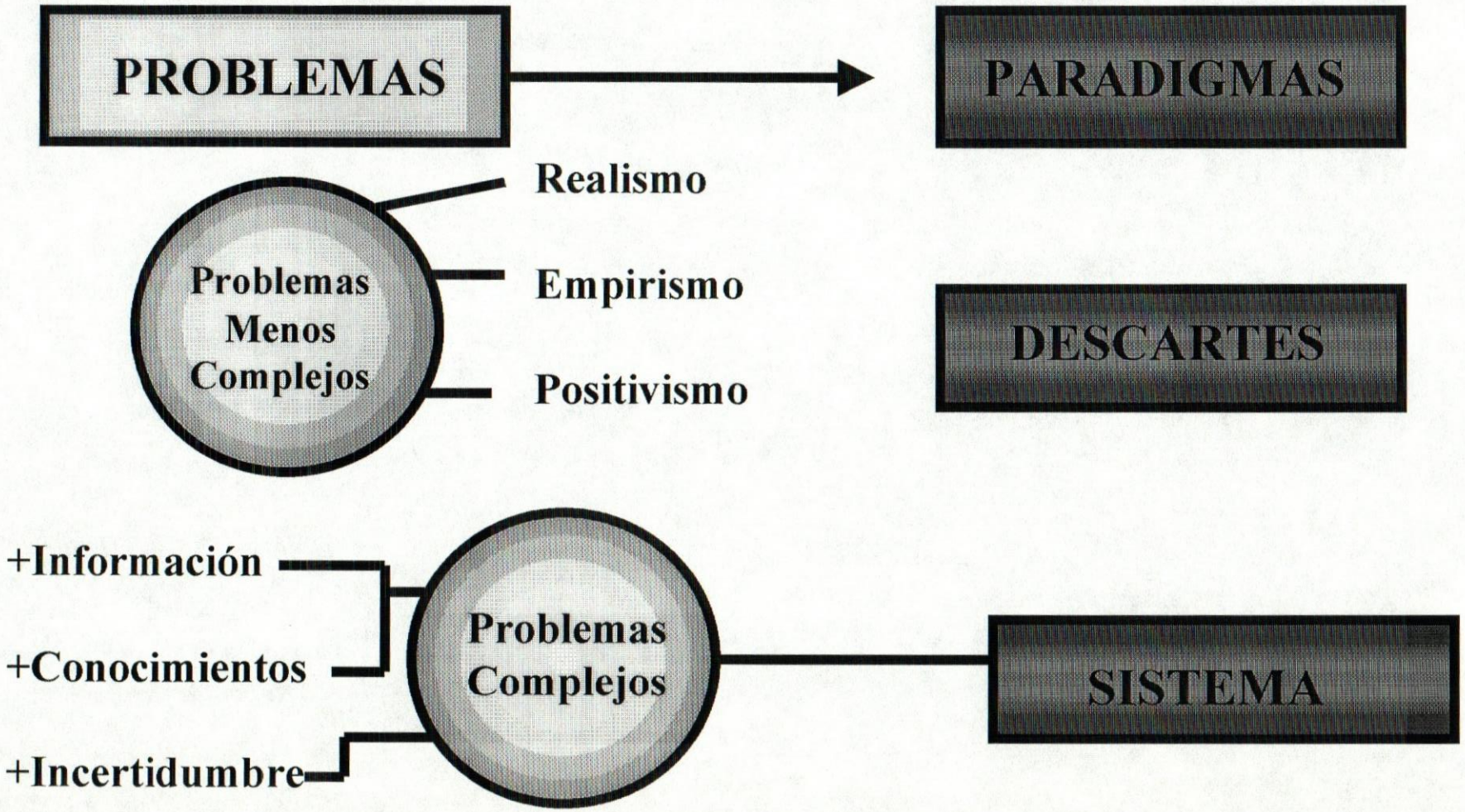
ELEMENTOS ORGANIZACIONALES



VISION SISTEMICA



COMPORTAMIENTO HUMANO/ SISTEMAS



PARADIGMA TRADICIONALES

CONCEPTO / ORIGEN

PARADIGMA

CONSECUENCIAS

VERTICALIDAD

JERARQUIA

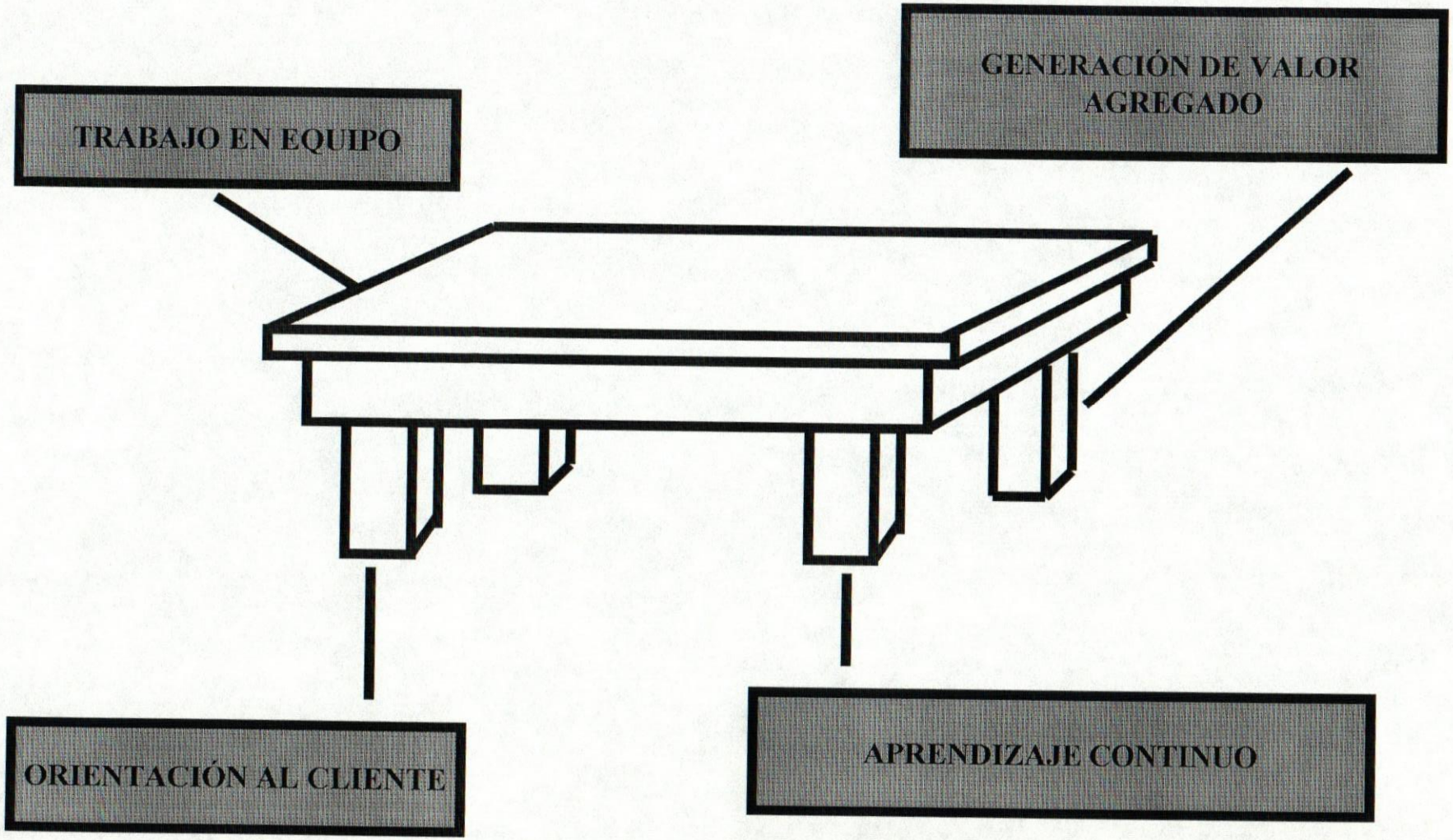
AUTORIDAD FORMAL

ESTRUTURA PIRAMIDAL
CANALES COMUNICACIONALES
LIDERAZGO CONTROLADOR
DELEGACIÓN RESTRINGIDA
CRECIMIENTO EN STATUS
FORMALIZACIÓN / TRÁMITES

PARADIGMAS TRADICIONALES

CONCEPTO / ORIGEN	PARADIGMA	CONSECUENCIAS
DIVISIÓN DEL TRABAJO	ESPECIALIZACIÓN	ESTRUCTURA FUNCIONAL FRAGMENTACIÓN DE ROLES LIMITES DEPARTAMENTALES PUESTOS / DESCRIPCIONES ENFASIS: ACTIVIDAD / TAREA AISLAMIENTO / DISPERSIÓN MENOR ALCANCE DE ACCIÓN

ORGANIZACIONES DEL FUTURO



NUEVOS PARADIGMAS

CONCEPTO / ORIGEN

PARADIGMAS

CONSECUENCIAS

INTEGRALIDAD

GLOBALIZACIÓN

VERSATILIDAD

ALIANZAS ESTRATEGICAS
ORIENTACIÓN AL CLIENTE
ENFASIS: RESULTADOS
ROLES DIVERSOS / VARIABLES
EMPLEADO INTEGRAL
FLEXIBILIDAD
RELACIÓN CON EL ENTORNO
MAYOR ALCANCE DE ACCIÓN

NUEVOS PARADIGMAS

CONCEPTO / ORIGEN	PARADIGMAS	CONSECUENCIAS
HORIZONTALIDAD	RESPONSABILIDAD COMPARTIDA	ESTRUCTURA LIGERA / PLANA TRABAJO EN EQUIPO ALIANZA PROVEED / CLIENTES LIDERAZGO FACILITADOR AMPLIA DELEGACIÓN FLUIDEZ COMUNICACIONAL DESARROLLO PROFECIONAL POTENCIACIÓN CAPACIDAD BENCHMARKING BALENCED SCORE CARD
	INTERCONEXIÓN	
	FACILITACIÓN	

ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.

- CONSTANCIA VISIÓN / MISIÓN.
- USO DE TECNOLOGIA DE PUNTA.
- CONSTANTE MEDICIÓN DE EVOLUCIÓN Y PROGRESO.
- PLAN ANCLADO EN EL NEGOCIO.
- ESTRUTURA FLEXIBLE / EQUIPOS AUTOGESTIONADOS.
- COMPENSACIÓN POR LOGRO DE OBJETIVOS DEL NEGOCIO.
- ESTIMULO A LA INICIATIVA / CREATIVIDAD
- APRENDIZAJE DE ERRORES

CONCEPTOS ORGANIZACIONALES
SERVICIOS EXITOSOS
DECISIONES AGIL/ RAPIDA/ OPORTUNA
PENSAMIENTO ESTRATEGICO
ORGANIZACIÓN HORIZONTAL
ESPIRITU EMPRESARIAL
CLIENTE, MEDULA
SATISFACER MAS ALLA NECESIDADES
GENTE, EJE
BRINDAR BENEFICIOS/ VALORAGREGADO CLIENTE
ORGANIZACIÓN APRENDIZAJE
RESPUESTAS AGILES/ NUEVOS TIEMPOS
NUEVAS FORMAS TRABAJO
CONOCIMIENTO FUENTE PODER
COMPETITIVIDAD
Orientación cliente
Eficiencia costos
Rapidez flexivilidad
Mejorar continuamente

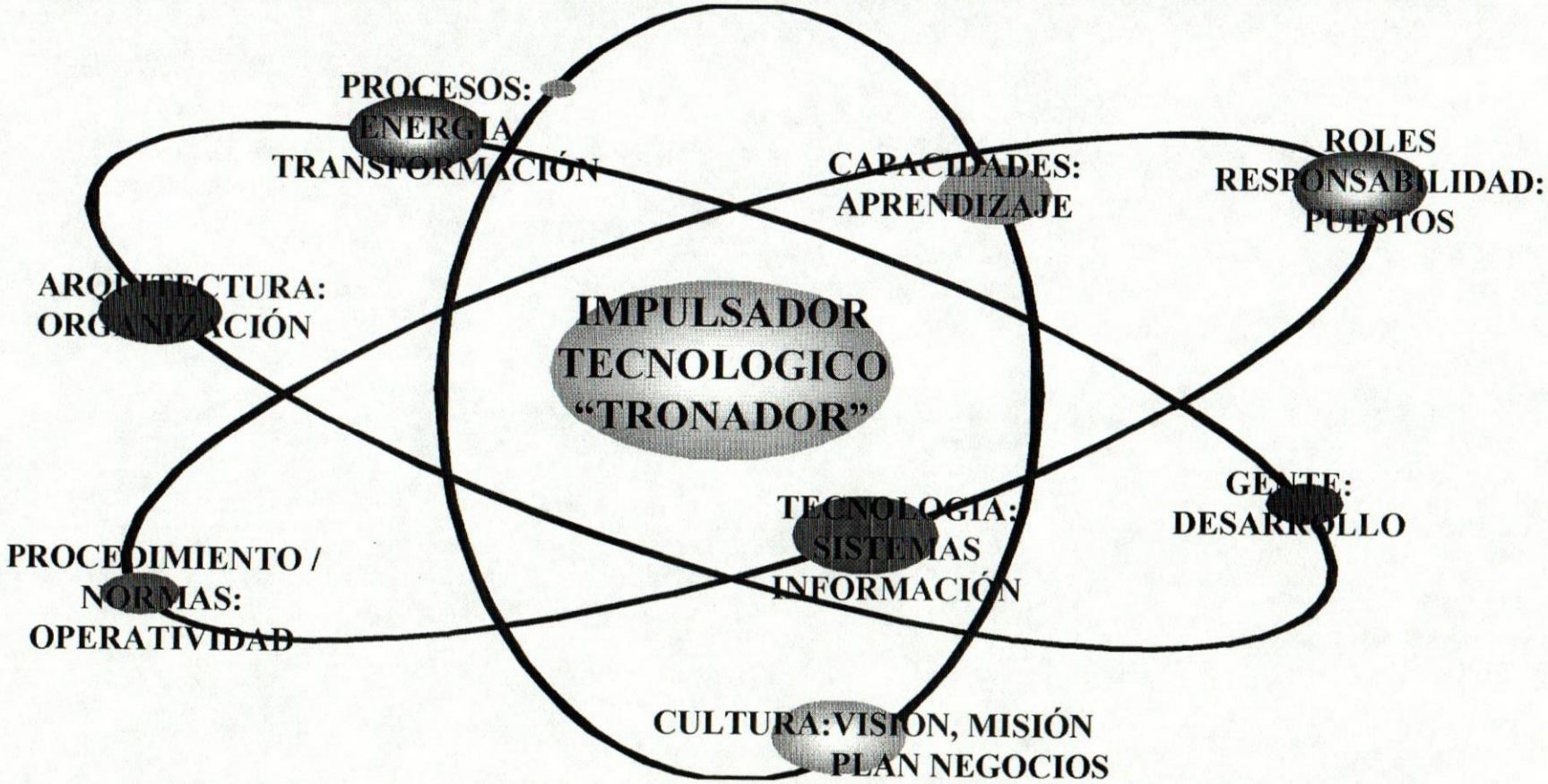
COMO SER ORGANIZACIÓN SERVICIO EXITOSA

- OPTIMAR SERVICIOS/ PRODUCTOS.
- SUPERAR EXPECTATIVAS CLIENTE.
- DETERMINAR VULNERABILIDAD COMPETIDORES.
- DETERMINAR CAPACIDADES DE LA EMPRESA.
- DESARROLLAR ESTRATEGIAS.
- INTEGRAR PROCESOS.
- DEFINIR INDICADORES DESEMPEÑO.
- ARMONIZAR ALIANZAS / CONVENIOS.
- MEJORES PRACTICAS.
- OUTSOURCING, NO MEDULAR (RACIONALIZAR GASTOS).
- EDUCAR PERSONAL (COMPETENCIAS).
- MAS / MEJOR COMUNICACIÓN.
- COMPENSACIÓN VS APORTE.
- PLAN DESARROLLO.
- PASIÓN POR EL SERVICIO.
- EQUIPO / LIDERAZGO.

LA ESTRUCTURA CORRECTA PARA SATISFACER AL CLIENTE

- PERMITE COMPLETA ALINEACIÓN
- ASEGURA INCORPORACIÓN CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PROCESO
- CREA CANALES INTEGRACIÓN ORIENTAR ESFUERZOS UNA SOLA DIRECCIÓN
- PROVEE MECANISMOS ACCIÓN EFECTIVOS
- PROPICIA MAYOR FLEXIBILIDAD
- SIMPLIFICA RELACIÓN CLIENTE
- FORTALECE APRENDIZAJE MEMORIA ORGANIZACIONAL
- INCORPORA FORTALEZA
- PROMUEVE PRESTACIÓN SERVICIOS COMPETITIVOS ALTA CALIDAD Y OPORTUNIDAD GARANTIZA VIALIDAD

PROCESO TRANSFORMACIÓN DE LA SEGURIDAD?



COMPETENCIAS

¿ POR QUE CAMBIAR ?

CAMBIAR PARA RESPONDER AL ENTORNO

ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DE SLS

ALIANZA ESTRATEGICA MAPFRE

- TECNOLOGIA DE VANGUARDIA
- EXPERIENCIAS / CONOCIMIENTOS
- FORTALECIMIENTO FINANCIERO

REDEFINICIÓN VISIÓN / MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

- ORIENTACIÓN AL CLIENTE
- MAYOR COMPETITIVIDAD
- CENTRADA EN EL NEGOCIO

REDIMENSIÓN DE LA EMPRESA

- ACERCARSE MÁS AL CLIENTE
- ORGANIZACIÓN EN FUNCIÓN A PROCESOS
- OPTIMAR FUERZA LABORAL

EMPRESA LIDER DEL MERCADEO ASEGURADOR

NUESTRA VISION

ESTAR EN PRESENTE EN CADA HOGAR Y ORGANIZACIÓN EN VENEZUELA COMO SU COMPAÑÍA DE SEGUROS

NUESTRA MISION

- OFRECER CALIDAD SERVICIO
- OBTENER RESULTADOS TECNICOS EQUILIBRIO
- CONTAR PRODUCTOS / SERVICIOS ORIENTADOS A DIVERSOS SEGMENTOS MERCADOS
- CAPTAR / DESARROLLAR MERCADOS
- CONTAR CON RECURSO HUMANO PREPARADO Y COMPETENTE .

OBJETIVOS

1
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores
- Potenciar los servicios y productos de toda la red comercial Infundir la cultura de servicio en el Recurso Humano

2
- Gestionar eficazmente los siniestros, la suscripción de riesgos, la racionalización del Gasto y el programa de reaseguro

3
- Detectar las necesidades de los diferentes segmentos del mercado
- Implantar los productos y servicios que satisfagan las necesidades de los segmentos del mercado
- Fortalecer la red comercial

4
- Desarrollar nuevos canales de comercialización
- Desarrollar planes para mercados específicos

5
- Instalar un modelo de competencias del Recurso Humano
- Fortalecer la cultura organizacional
- Promover un sano clima organizacional

VALORES Y LINEAMIENTOS

Transparencia → Creo en el juego limpio y la honestidad profesional con clientes, con productores, con empleados y con la empresa

Eficiencia → Creo en el individuo que con su dedicación y rendimiento hace que las organizaciones triunfen

Saber delegar → Creo en el trabajo en equipo y la creación constante de equipo humano. Cada gerente debe tener en su equipo personas que lo puedan sustituir

Reconocimiento → Creo en la promoción interna

Cordialidad → Creo en el ambiente de trabajo agradable y justo

VALORES Y LINEAMIENTOS

Equidad → Creo en mayores ingresos por mayor productividad

Interrelación → Creo en la comunicación interna fluida con, de y hacia los empleados

Saber escuchar → Creo en una política de despachos abiertos para recibir y escuchar ideas inteligentes

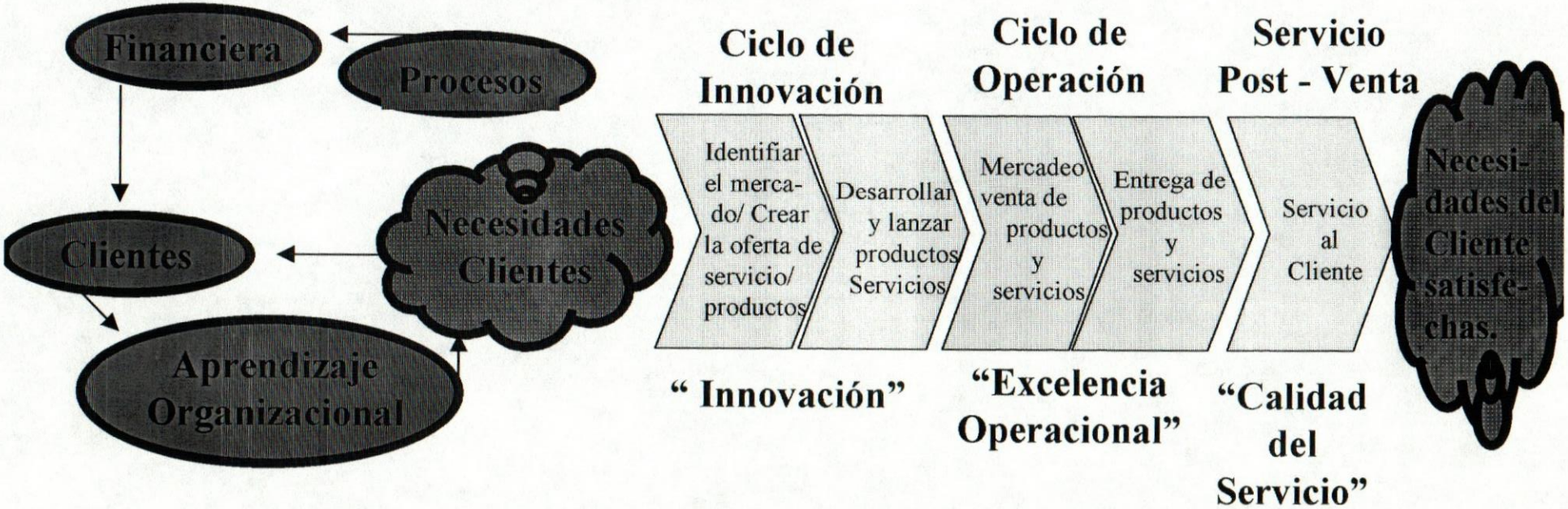
Justicia → Creo en el relevo generacional, respetando a los que han servido fielmente a las empresas, pero la edad por sí sola no significa nada, hay viejos de 30 años.

Integridad → No quiero en mi equipo egoístas, prepotentes, amiguismos y personas sin integridad

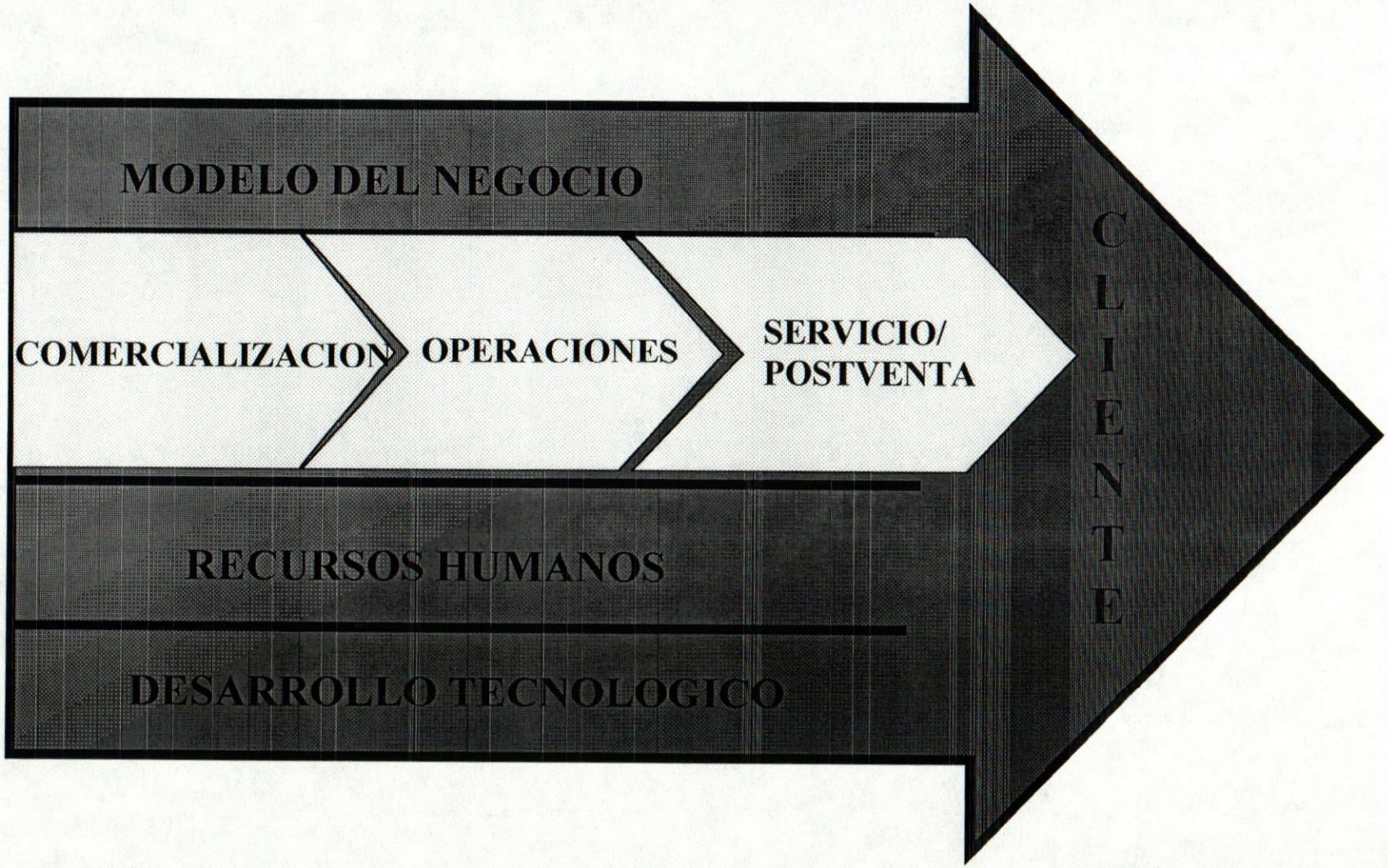
PREMISAS PLAN ESTRATEGICO

- VISIÓN COMPARTIDA
- GENTE MULTIFUNCIONAL
- FLEXIBILIDAD ORGANIZACIONAL / ALTO DESEMPEÑO
- FORMACIÓN INTEGRAL / NECESIDADES CLIENTE NEGOCIO
- RESPONSABILIDAD COMPARTIDA
- APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

CADENA DE VALOR



ESTRATEGIA FUNCIONAL NEGOCIO



CAMBIOS ORGANIZATIVOS

DIRECCIÓN ESTRATEGICA
- Nuevos Productos y Servicios
- Control de Gestión de la empresa
- Servicios Especiales (C.A.T.)
- Corporativos y Riesgos Industriales

→ CASA MATRIZ

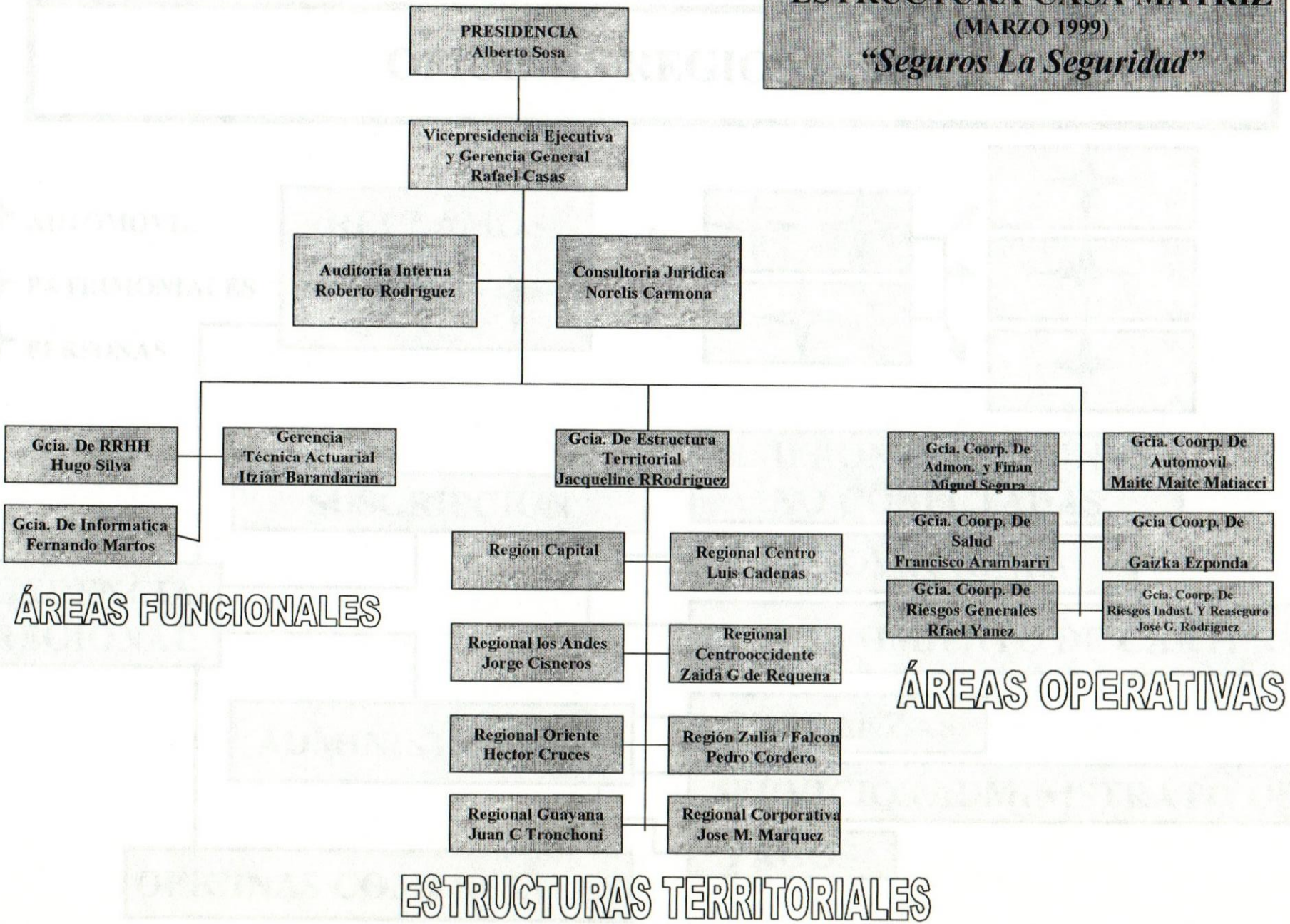
CENTROS DE OPERACIÓN
- Soporte Operativo y Técnico en Suscripción y Reclamos
- Velar por el cumplimiento de las Politicas

→ REGIONALES, REGIONALES

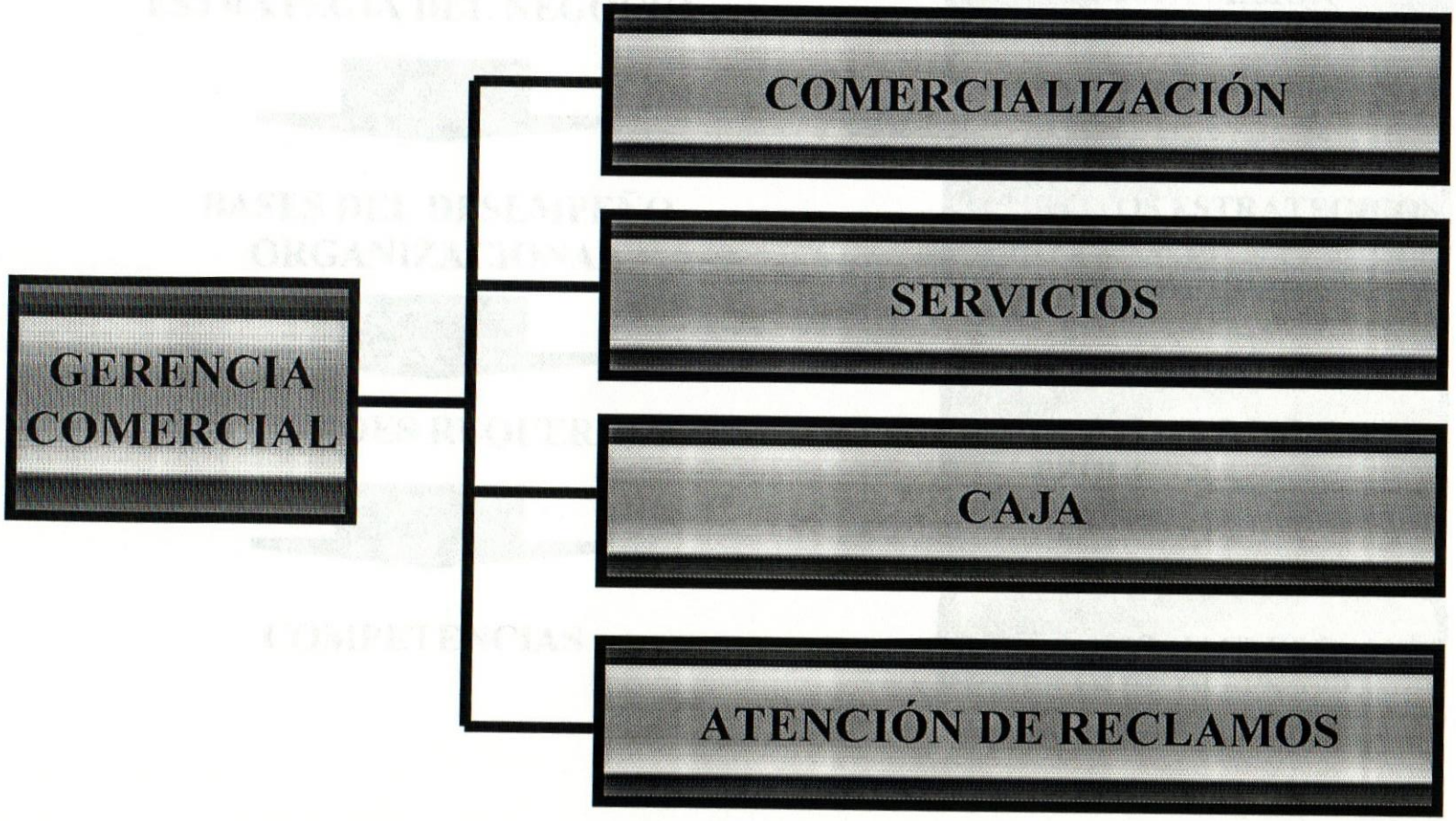
CENTROS DE SERVICIO Y VENTA
- Atención integral al cliente e intermediario
- Venta de Productos y Servicios
- Receptor de Siniestros

→ COMERCIALES, COMERCIALES, COMERCIALES

ESTRUCTURA CASA MATRIZ
(MARZO 1999)
"Seguros La Seguridad"



OFICINA COMERCIALES



RELACIONES ENTRE ORGANIZACIONES DE APOYO/UNIDADES DE NEGOCIO/UNIDADES DE PRODUCCION

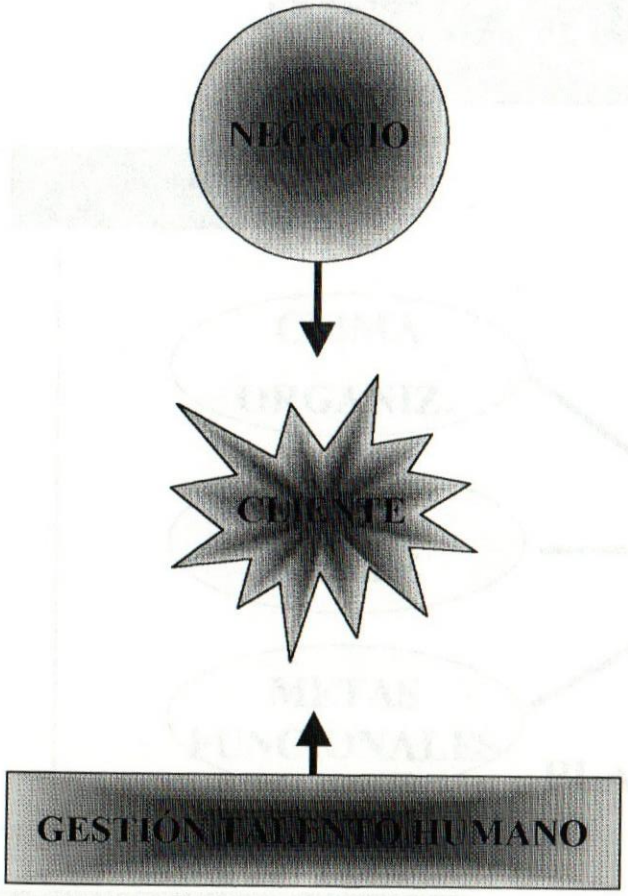
. LAS UNIDADES DE NEGOCIO / PRODUCTIVAS RECIBEN INSUMOS DE CALIDAD.(COMPETENCIA GENTE, TECNOLOGIA, RECURSOS)
. LOS INSUMOS RECIBIDOS IMPACTAN SUS PROCESOS INTERNOS
. MEJORAR LOS PROCESOS SE TRADUCE EN MEJORES PRODUCTOS Y SERVICIOS , MAYOR CALIDAD / MENOR COSTO

APOYO

. MEJORA SU PROCESOS
. GENERA MEJORES SERVICIOS , CON RAPIDEZ Y OPORTUNIDAD

SATISFACCION CLIENTE / VENTAJA COMPETITIVA

IMPACTO TALENTO HUMANO SOBRE EL NEGOCIO



AGREGACIÓN DE VALOR

CULTURA ORGANIZACIONAL

CREENCIAS, COSTUMBRES, PRINCIPIOS, VALORES QUE RIGEN EL COMPORTAMIENTO

NUEVA CULTURA

COMPORTAMIENTO DIFERENCIADO

MATERIALES
SIMBOLICO CONCEPTUALES
MANIFESTACIONES CULTURA ORGANIZACIONAL
ESTRUCTURALES
CONDUCTUALES

NUEVA FORMA TRABAJAR

ILUSIÓN: REDUCCIÓN VS AUMENTO UTILIDAD

PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO / CONTROL GESTIÓN

COMPETENCIA: CONOCIMIENTO

EMPRESA FLEXIBLE ADAPTADA A DEMANDA

NOMINAS REDUCIDAS

EMPLEADOS VISTOS PEQUEÑOS EMPRESARIOS:
- PROYECTOS
- TIEMPOS PREDETER-MINADOS

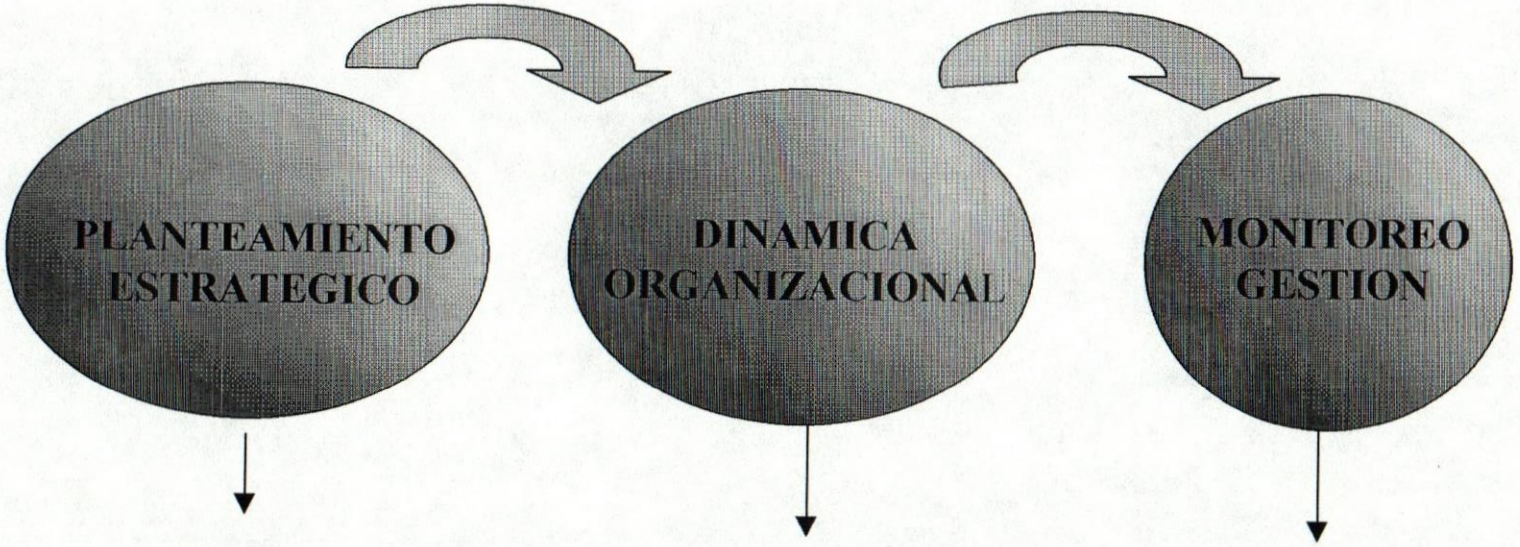
ESPACIOS DIFERENTES/ TECNOLOGÍA

EMPLEADOS MULTICOMPETENTES

VALOR EMPLEADO:
- CONOCIMIENTO
- FLEXIBILIDAD
- CREATIVIDAD
- TRABAJO EN EQUIPO
- RESPONSABILIDAD/ COMPROMISO

MEDICIÓN:
- HORAS VS RESULTADOS
- REMUNERACIÓN VARIABLE.

RELACION PRODUCTIVA



- VISION
- MISION
- OBJETIVOS ESTRATEGICOS
- ESTRATEGIAS
- PLAN NEGOCIO

- INSUMOS
- PROCESOS
- PRODUCTOS/ SERVICIOS

- SISTEMA DE CONTROL

Somos alpinistas atados a una misma cuerda