

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**"INTERVENCIÓN DE DIAGNÓSTICO EN HAZ
COMUNICACIONES."**

Tutora:

María E. Hoffmann

Por:

Jesús R. Salazar

Caracas, mayo de 2004

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO ANTE LA ILUSTRE
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

i.- Resumen.

Para pretender cambiar un elemento tan complejo como lo es la organización, es necesario saber cuáles áreas de la misma hay que cambiar.

La determinación de las áreas de la organización a mejorar o cambiar no es otra cosa que el diagnóstico organizacional.

El diagnóstico organizacional es un proceso y un resultado que consiste, entre otras cosas, en determinar cuál es la organización actual. El diagnóstico organizacional es la brújula que orienta hacia cuáles aspectos de la organización hay que enfocar la intervención de implantación de cambio organizacional, es decir, la mejora; y por esta razón, la intervención de diagnóstico se convierte en una etapa muy importante del ciclo de consultoría, porque está claro que un diagnóstico errado conducirá a una intervención de implantación de cambio poco exitosa o errada.

ÍNDICE

	Pág.
1.- INTRODUCCIÓN.	6
2.- IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CLIENTE.	7
3.- JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	9
4.- OBJETIVOS Y ALCANCE.	9
4.1.- Objetivo General	9
4.1.1- Objetivos Específicos	10
4.2.- Alcance	10
CAPITULO I.	
I.1.- EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	11
I.2.- EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.	12
I.3.- LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS.	14
I.4.- LA TEORÍA DE SISTEMAS Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.	17
I.5.- LA ORGANIZACIÓN RACIONAL.	18
I.6.- EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.	21
CAPÍTULO II	
II.1.- MARCO METODOLÓGICO DEL DIAGNÓSTICO.	23
II.1.1.- Instrumento 1	23
II.1.2.- Instrumento 2	25

II.1.2.1.- Escala de medición del instrumento 2.	29
II.1.2.2.- Validez y confiabilidad del instrumento 2.	30
II.2.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESAMIENTO DE DATOS.	31
II.2.1.- Instrumento 1.	31
II.2.2.- Instrumento 2.	32
II.3 RESULTADOS.	33
II.3.1.- Resultados del instrumento 1.	33
II.3.2.- Resultados del instrumento 2.	37
CAPÍTULO III	
III.1.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	41
III.1.1.- Instrumento 1.	41
III.1.2.- Instrumento 2.	42
III.-2.- UN MODELO PARA LA ORGANIZACIÓN ESTUDIADA.	47
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	54
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	55
APÉNDICES	56

1.- INTRODUCCIÓN.

El término "organización" forma parte normal de la vida cotidiana de los seres humanos, tanto desde el punto de vista lingüístico como desde el punto de vista práctico. Está ampliamente difundido y demostrado por las observación de los hechos cotidianos que para lograr objetivos que sólo una persona no podría alcanzar hay que "organizarse", y de que lo "organizado" es más efectivo; por lo que imaginar a la acción humana colectiva en un contexto distinto al de la organización, es imposible.

Las organizaciones desempeñan y ejecutan un sin número de tareas, y la importancia que tienen en la sociedad humana ha determinado que la organización en sí misma se convierta en objeto de estudio para muchas ciencias.

El trabajo especial de grado que se desarrolla a continuación se refiere a una investigación de diagnóstico organizacional en la empresa **HAZ COMUNICACIONES**; para la realización de dicho diagnóstico organizacional se elaboraron y aplicaron instrumentos de toma información, se realizaron consultas bibliográficas y muchas otras actividades; todas ellas fundamentadas en los conceptos, creencias e hipótesis del DO.

El primer capítulo de este escrito es una revisión sucinta de las bases teóricas que sustentan el presente trabajo de investigación. En este primer capítulo se estudia fundamentalmente aspectos como el significado del cambio organizacional, la teoría de sistemas, la organización racional y finalmente el significado del diagnóstico organizacional.

En el segundo capítulo se presentan los instrumentos de toma de información y los resultados obtenidos.

2.- IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CLIENTE.

HAZ COMUNICACIONES es una empresa privada cuyo negocio es el manejo de las comunicaciones corporativas (internas y externas) de otras empresas.

El manejo de las comunicaciones corporativas se refiere a la organización y ejecución de actividades tales como: ruedas de prensa, análisis de recordación de marca, informe de centimetraje, preparación de voceros de empresas, etc.

Las actividades más importantes del negocio **de HAZ COMUNICACIONES** son tres:

- 1) **Elaboración de la propuesta de servicio**, la cual es sometida a la consideración de la empresa cliente.

- 2) **Ejecución de la propuesta**, una vez la propuesta de servicio es aprobada por el cliente, se procede a la organización y ejecución de la misma que puede consistir en: organización de una(s) rueda(s) de prensa, elaboración de informe de recordación de marca y centimetrage (también llamado *clipping*), realización de evento, preparación del vocero de la empresa, etc.
- 3) **Facturación**, basado en las horas y recursos usados para la ejecución de la actividad en cuestión y las tarifas establecidas; se procede a generar las facturas.

El universo de **HAZ COMUNICACIONES** consta de siete (7) empleados, de los cuales uno (1) es la presidenta, uno (1) corresponde a la señora de limpieza (que también cumple funciones de apoyo logístico), y cinco (5) son los empleados de línea de la empresa, la tabla 5.2 muestra la composición del personal de **HAZ COMUNICACIONES**.

Cargo	Número de empleado
Presidenta	1
Limpieza/diversos	1
Empleados	5
Total	7

Tabla 2.1 Composición del personal de HAZ COMUNICACIONES

3.- JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

HAZ COMUNICACIONES es una empresa que ha ido creciendo en tamaño y que maneja una cartera amplia de clientes; sin embargo, la pérdida reciente de uno de sus principales clientes, y el entorno cada vez más complejo en la que se desenvuelve, ha generado la necesidad de tomar acciones que permitan revisar la organización actual para promover las mejoras necesarias que garanticen la sobrevivencia de la empresa en el tiempo.

La empresa requiere un apoyo externo en la determinación de cuáles son las áreas a mejorar y en el cómo hacerlo, para de esta manera favorecer el logro exitoso de los objetivos organizacionales.

4.- OBJETIVOS Y ALCANCE.

4.1.- Objetivo General:

- Caracterizar el estado actual de cosas en la empresa **HAZ COMUNICACIONES** y saber el por qué de dicho estado de cosas.

4.1.1- Objetivos Específicos:

- Caracterizar la estructura de **HAZ COMUNICACIONES**.
- Describir las principales áreas de mejora de la empresa.
- Describir los valores esenciales que manejan los empleados de **HAZ COMUNICACIONES**.
- Determinar las implicaciones teóricas y prácticas que se producen como consecuencia de la estructura organizacional dada.

4.2.- Alcance:

La presente investigación se refiere a la realización de un diagnóstico organizacional cuyo propósito final será plantear recomendaciones a la presidenta de **HAZ COMUNICACIONES**, para favorecer el cambio organizacional necesario para el mejoramiento de la empresa.

El universo de esta investigación de diagnóstico estuvo constituido por todos los empleados de la organización, que como ya se indicó anteriormente, son siete (7) personas.

CAPÍTULO I.

I.1.- EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El desarrollo organizacional (DO) tiene sus inicios a mediados de la década de los cuarenta donde se comienzan a buscar formas y métodos para mejorar las interacciones dentro de los grupos de trabajo.

En un principio se consideró al DO como extensión de otras ciencias más antiguas como la psicología, la sociología y la antropología. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo el DO fue avanzando en profundidad y efectividad y ya para la década de los sesenta el DO es una disciplina independiente, que se apoya en las ciencias del comportamiento humano.

Durante todos los años que se ha aplicado las técnicas del DO diversos autores lo han definido de muchas maneras.

French y Bell cita una definición de DO dada por Bennis, que es muy interesante, Bennis dice que "el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos

mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo.”¹

Es decir, el DO es un conjunto de conceptos y herramientas teóricas y prácticas, que proveen de la metodología necesaria para estudiar y resolver los problemas de la organización en cuatro niveles: el individuo, el grupo, la organización y el contexto; para lograr la adaptación, evolución y/o mejora de la organización.

Como veremos más adelante lo único constante dentro la organización es el cambio organizacional, y la razón de ser del DO es precisamente favorecer y/o promover ese cambio de una manera planificada, de forma tal que la organización mantenga su funcionamiento en el tiempo.

I.2.- EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional provee de conocimientos y métodos, para favorecer el cambio organizacional, por esta razón es muy importante examinar el significado del término cambio organizacional.

El cambio organizacional (CO) es un tipo de cambio social donde **1)** se produce una alteración, es decir, un orden o estado de cosas

¹ FRENCH, Wendell y BELL, Cecil: Desarrollo Organizacional aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Prentice Hall, 1995. pág. 27.

se sustituye por otro; **2)** es irreversible, es decir, una vez en la nueva situación o estado de cosas, no hay camino de regreso a lo anterior; **3)** consume energía, es decir, la organización invierte tiempo y dinero; **4)** afecta la conducta de la gente, a nivel individual, grupal y organizacional; y **5)** es percibido por la audiencia como diferencia, o en otras palabras, el público relacionado con la organización observa que la nueva organización, es distinta a la anterior.

Lograr el CO requiere estudiar a la organización en los cuatro niveles ya mencionados: individual, grupal, organizacional y contextual.

Es decir, que para lograr el cambio organizacional hay que considerar elementos como: la motivación, el trabajo en grupo, el liderazgo, el espacio físico, la delegación de tareas, la documentación de procesos, los procesos de comunicación, las finanzas, etc., que son algunos de los determinantes del estado de cosas de la organización, porque imponen condiciones en la manera en el cómo los individuos se comportan y se interrelacionan dentro de la organización, y en la forma en que la organización se relaciona con el ambiente externo.

Afectar alguno de estos aspectos de manera individual, de por sí es complejo, y esta complejidad se incrementa exponencialmente cuando se habla de cambiar una organización. Así que muchas veces

resulta más sencillo trabajar la apariencia de la organización, que trabajar los aspectos medulares ya mencionados.

I.3.- LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS.

El modelo de la organización que plantea la teoría de sistemas constituye una de las bases fundamentales del cuerpo conceptual del desarrollo organizacional.

Este modelo permite describir la organización de una forma profunda e inclusive gráfica, a la vez que permite entender el comportamiento de la organización y más aún, predecirlo.

La proposición fundamental de la teoría de sistemas es que **la organización es un sistema abierto**, que está en intercambio activo con el ambiente que la rodea.

Un sistema es "un conjunto de objetos reunidos con relaciones entre los objetos y sus atributos"², dicho conjunto constituye un mecanismo de *entrada-producción-salida*, a través del cual se somete una(s) entrada(s) a un proceso de conversión o transformación, para generar un producto final o resultado.

² FRENCH, Wendell y BELL, Cecil: Op. cit., pág. 91.

Es decir, un sistema es un grupo de objetos o elementos que se interrelacionan entre ellos mismos y entre sus cualidades o funciones (atributos); que sobre un insumo de entrada ejecutan un proceso de transformación, para generar un resultado.

Un sistema dependiendo de la complejidad del proceso de transformación que deba ejecutar, puede estar compuesto por una colección de sistemas más pequeños (subsistemas), dentro de los cuales se pueden llevar acabo algunas de las transformaciones necesarias para la obtención del resultado final. Es decir, elaborar un producto o prestar un servicio, puede requerir de un conjunto de transformaciones sobre el insumo inicial, las cuales se pueden realizar en sistemas más pequeños, que sin embargo, están relacionados con el todo en la forma antes descrita (interrelación entre objetos y atributos).

Esto significa que la organización puede tomar del ambiente algún insumo como: información, materiales diversos, recursos financieros, etc.; para dentro de ella someterlo en sus unidades o departamentos a un cambio (transformación), mediante procesos industriales o tecnológicos; para finalmente, obtener como resultado algún bien o servicio.

La teoría de sistemas plantea que los sistemas (las organizaciones) tienen las siguientes características:

- 1) Poseen una frontera.** Todo sistema posee una frontera que lo delinea, lo distingue del entorno; en consecuencia, lo que está dentro de la frontera es el sistema y lo que está fuera es el ambiente.
- 2) La frontera es permeable.** Existe un intercambio permanente entre el ambiente y el sistema, se intercambia información, recursos, energía, etc.
- 3) Tienen propósito y metas.** Ellos son la razón de la existencia del sistema.
- 4) Los sistemas siguen la ley de la entropía.** Los sistemas se debilitan y se desintegran a menos que inviertan el proceso entrópico, esto se logra recibiendo más energía del exterior (ambiente), que la que utiliza o disipa el sistema durante su funcionamiento.
- 5) Diferenciación.** Con el transcurrir del tiempo los sistemas tienden a volverse más elaborados y complejos.
- 6) Equifinalidad.** En los sistemas existen muchas formas de llegar a un mismo resultado o estado particular.
- 7) Estado estable u homeostasis dinámica.** Durante el funcionamiento del sistema, se logra una situación de estabilidad, o punto de equilibrio; que el sistema procura

preservar o mantener, aún a pesar de las fuerzas disociadoras (internas o externas) a la cual sea sometido.

La interrelación entre los elementos que integran el sistema y entre sus atributos, determina que cualquier cambio que altere alguna de estas interrelaciones, necesariamente afecta al sistema total y al proceso de transformación que ejecuta. Las tareas o procesos que se ejecutan dentro del sistema no están aislados unos de otros, necesariamente están en correspondencia o conexión entre sí.

De esta descripción se deduce el enfoque sistémico u holístico, que plantea que cada hecho o acción dentro de la organización, tiene un efecto sobre el todo, es decir, que no existen hechos organizacionales aislados.

I.4.- LA TEORÍA DE SISTEMAS Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Como se expuso en el punto anterior, según la ley de entropía, los sistemas abiertos (las organizaciones), tienden a desintegrarse, es decir, tienden a debilitarse o envejecer.

El envejecimiento organizacional es un cambio organizacional en la dirección no deseada, y si dicho proceso no es revertido a tiempo, la organización corre el riesgo de desaparecer.

El envejecimiento de la organización sucede cuando la energía que disipa o usa el sistema (la organización), léase recursos humanos, financieros, etc., es mayor que la energía (recursos) que recibe del exterior.

Dicho de otra manera, la organización por ser un sistema abierto y complejo es susceptible de un proceso de deterioro continuo, que es natural y consustancial a ella.

Desde el punto de vista práctico, este deterioro natural o envejecimiento, se observa cuando hay procesos organizacionales que pierden vigencia, cuando envejece la infraestructura, cuando los equipos dejan de ser útiles, etc.

El modelo conceptual de sistemas es el que permite concluir que dentro de las organizaciones lo único constante es el cambio organizacional y la única forma de garantizar su sobrevivencia es favorecer el cambio organizacional planificado.

I.5.- LA ORGANIZACIÓN RACIONAL

Otro pilar fundamental de la base conceptual del DO lo es la teoría de la organización. La teoría de la organización tiene raíces muy profundas en la sociología y parte de su propósito es determinar y

explicar lo que caracteriza y diferencia a la organización, de otros inventos humanos.

En este contexto, la organización no es más que la materialización de la acción colectiva del ser humano³ en relación al logro de propósitos y fines, y en donde el ser humano realiza una negociación, con la cual él asume la conducta organizacional a cambio de algún tipo de contraprestación que le proporciona la organización.

Las estructuras de acción colectiva (las organizaciones), están basada en relaciones de poder⁴. Porque es el poder la única forma de determinar el comportamiento de los individuos en un sentido esperado, sin que por ello se conculque o menoscabe su individualidad.

Entender las implicaciones y las necesidades del poder requiere eliminar esas ideas del poder como algo oscuro y negativo⁵, usado para el chantaje y para suprimir la facultad del individuo en determinar su propia conducta.

Las organizaciones son respuestas a problemas específicos, a través de ellas los individuos alinean sus esfuerzos para generar respuestas a los problemas planteados. Sin embargo, esto no es

³ CROZIER, Michel: Las limitantes de la acción colectiva. Recopilación para la materia Teoría de la Organización realizada por Antonio Cova Maduro y Lizbeth Sánchez. Tomo I. s. f. pág. 1.

⁴ CROZIER, Michel: Op. cit., pág. 8.

⁵ *Ibidem*, pág. 16.

suficiente para asegurar el éxito.

Cualquiera que sea la forma que se escoja para la organización (i. e. su estructura) o cualquiera que sea la manera en que se ejecuten las tareas esenciales para alcanzar la meta, no garantizan el funcionamiento de la organización por tiempo indefinido; los resultados que se obtengan en un período de observación (por ejemplo: un trimestre) permiten evaluar qué tan bien la organización dialoga con su entorno y cómo maneja el conjunto de riesgos o incertidumbres, que día a día acechan a las organizaciones.

Los individuos que forman parte de la organización, a pesar de haber negociado con la organización un cambio de comportamiento individual, continuamente demuestran que tienen independencia, por ejemplo, dándole más importancia a las relaciones interpersonales en determinadas circunstancias, o evadiendo alguna de sus responsabilidades; estos dos ejemplos no son más que demostraciones de la propia individualidad, y de qué tan pertinente para el individuo es cada hecho o acción en el entorno de la organización.

I.6.- EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional es un proceso y un resultado que busca explicar cuál es el estado actual de cosas de la organización y el por qué.

El diagnóstico organizacional "constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada".⁶

En otras palabras, el diagnóstico organizacional es un proceso de observación, en el cual una persona se inserta en el entorno de la organización para mirar los aspectos que definen la realidad organizacional, para luego describirla.

Esto no significa que los propios integrantes de la organización no conozcan la propia situación organizacional, ni que desconozcan cuáles son las áreas de mejora de la organización

El proceso de diagnóstico requiere entre otras cosas, consultar las opiniones de los individuos en la organización, esta opinión es el diagnóstico que hace el individuo de la organización basado en las propias observaciones.

⁶ RODRÍGUEZ M.: Darío. Diagnóstico Organizacional. 3ª Ed. Grupo editor Alfa Omega, 1999. pág. 32

Pero el proceso de diagnóstico no consiste sólo en encuestar las opiniones de todos los individuos en la empresa, observar cuáles opiniones se repiten para concluir que ese es el problema. Además de esto, también se requiere observar aspectos como el liderazgo, los canales de comunicación, la estructura organizacional, la manera en que se delegan tareas, etc., para lo cual es necesario apoyarse en las herramientas que provee el desarrollo organizacional.

El diagnóstico en términos de la consultoría de procesos, debe permitir al cliente percibir, comprender y actuar sobre los eventos que ocurren a su alrededor.

El diagnóstico es útil para la organización en la medida en que los individuos logren reflexionar acerca de la situación, entiendan el por qué de ese estado de cosas y planteen las formas de resolver o cambiar aquellos aspectos susceptibles de ser mejorados. Esto con la intención última de que la organización esté capacitada para generar un autodiagnóstico continuo que le permite lograr resolver los propios problemas, sin necesidad de la participación de un externo a la organización.

CAPÍTULO II

II.1.- MARCO METODOLÓGICO DEL DIAGNÓSTICO

Para la realización del proceso de diagnóstico en la empresa **HAZ COMUNICACIONES** se usaron dos instrumentos de toma de información.

El primer instrumento (instrumento 1) tuvo una intención exploratoria y permitió fijar la atención en las áreas de interés de la empresa. En base a los resultados obtenidos en el instrumento 1 se procedió a diseñar un segundo instrumento (instrumento 2) que permitiera profundizar el diagnóstico en las áreas que se identificasen con el instrumento 1.

II.1.1- INSTRUMENTO 1

El primer instrumento (instrumento 1) de recolección de datos fue aplicado con el propósito de proveer de la orientación inicial para el proceso de diagnóstico. Dicho instrumento fue de naturaleza cualitativa y permitió recopilar las opiniones de los empleados (autodiagnóstico) en relación a aspectos generales de la empresa.

El instrumento 1 consistió en una entrevista individual con preguntas, que se aplicó a la totalidad de la población empleados de **HAZ COMUNICACIONES**, es decir, a siete (7) personas.

El instrumento 1 (ver apéndice número 2) se aplicó en tres fases: i) presentación de la actividad y disminución de tensión; ii) entrevista; y iii) cierre de la entrevista.

Las preguntas que se plantearon durante la entrevista fueron las siguientes:

1. Mencione tres aspectos mejorables de la empresa.
2. Jerarquícelos.
3. Mencione tres soluciones.
4. Mencione tres procesos críticos de la empresa.
5. Mencione los tres valores más importantes de la empresa.
6. Jerarquícelos.

La pregunta número 1, facilitó ubicar cuáles áreas de la empresa, según el empleado, requerían ser atendidas.

La pregunta número 2, posibilitó que el empleado le asignase una importancia relativa a cada problema, de manera de poder tener referencia de cuáles eran los problemas más importantes.

La pregunta número 3, recopiló las soluciones que plantean los empleados para cada área de mejora de la empresa.

La pregunta 4, consideró los aspectos más importantes del funcionamiento de la empresa y le dio al consultor un conocimiento más detallado de las actividades que se realizan en la organización.

Las preguntas 5 y 6 permitieron recopilar en orden de importancia cuáles son los valores más importantes de los empleados, esto con la intención de contrastar estas respuestas con los valores formales de la organización.

II.1.2.- INSTRUMENTO 2

La segunda herramienta de recolección de información, se realizó con el objetivo de medir más en detalle, la frecuencia con la que se realizaban ciertos comportamientos o conductas que son importantes en el entorno organizacional y que están directamente relacionadas con las áreas de mejora recolectadas en la pregunta 1 del instrumento 1.

Producto del ordenamiento e interpretación de los resultados obtenidos en el instrumento 1, se definieron las siguientes dimensiones organizacionales, que según la opinión de todos los trabajadores de **HAZ COMUNICACIONES**, describen las principales áreas de mejora de la empresa:

- 1. Entrenamiento:** esta dimensión considera las inquietudes de los empleados en cuanto a la adquisición de habilidades y conocimientos necesarios para la realización de las tareas.
- 2. Organización:** esta dimensión se refiere a las opiniones de los empleados en cuanto al conjunto de tareas ordenadas que deben ser desempeñadas dentro de la empresa, se incluyen aspectos como el alcance de cada área y la estructuración y documentación de la tarea.
- 3. Comunicación:** esta dimensión abarca las percepciones de los encuestados en cuanto a cómo fluye la información clave dentro de la organización.
- 4. Infraestructura y equipamiento:** comprende los aspectos relacionados con el ambiente tales como: espacio físico, dotación y funcionamiento de los equipos y programas, etc.
- 5. Trabajo en equipo:** se refiere a cómo perciben los empleados la distribución de tareas, la formación de equipos y grupos de trabajo para alcanzar una meta común, así como qué tanto se consideran los aportes individuales.
- 6. Liderazgo:** esta dimensión examina tres características del estilo de liderazgo de la presidenta de la empresa.

7. Promoción: se considera las inquietudes en cuanto a la imagen pública de la empresa hacia el exterior.

8. Beneficios Laborales: se refiere a las inquietudes de los empleados en cuanto a los aspectos económicos, etc.

9. Cartera de clientes: esta dimensión toma en cuenta la necesidad de más clientes para la empresa.

Esta categorización inicial que se logró con los resultados obtenidos en el Instrumento 1, fue la base para la preparación de un cuestionario cuyos ítems hacían referencia a conductas específicas en las siguientes áreas o dimensiones: entrenamiento, organización, comunicación, infraestructura y equipamiento, trabajo en equipo y liderazgo.

El instrumento 2 fue un cuestionario que constó de los siguientes reactivos:

1. Dimensión: entrenamiento.

1.1. Recibo entrenamiento sobre la forma de hacer mi trabajo.

1.2. He realizado cursos de adiestramiento en la empresa.

1.3. La compañía satisface mis necesidades de entrenamiento.

2. Dimensión: organización.

2.1. Las actividades que realizo están bien delimitadas y estructuradas.

2.2. Conozco en detalle mis deberes y obligaciones.

2.3. Tengo tiempo para completar mis tareas.

3. Dimensión: comunicación.

3.1. Me siento bien informado acerca de todas las actividades de la empresa.

3.2. Cuando se hacen cambios en las propuestas, actividades o eventos todo el grupo es informado a tiempo.

3.3. En el área de trabajo me está permitido expresar mis ideas, así como las de mis compañeros.

4. Dimensión: infraestructura y equipamiento.

4.1. Me siento cómodo en mi espacio físico o área de trabajo.

4.2. Los equipos de computación son adecuados para mi trabajo.

4.3. La oficina está bien equipada tecnológicamente para realizar el trabajo.

4.4. Los equipos de computación y los sistemas funcionan.

5. Dimensión: trabajo en equipo.

5.1. Resolvemos tareas en grupo o equipos de trabajo.

5.2. Las tareas son distribuidas adecuadamente entre todos los miembros del grupo.

5.3. Mis aportes son considerados en la solución de problemas.

6. Dimensión: liderazgo.

6.1. Las decisiones son centralizadas y sólo recibimos órdenes e instrucciones de lo que tenemos que hacer.

6.2. Mi supervisor me asigna tareas y me exige responsabilidades.

6.3. Mi jefe me transmite los valores de la empresa y su filosofía.

En el apéndice número 3 se encuentra una copia exacta del instrumento 2, el cual fue aplicado a toda la población de **HAZ COMUNICACIONES**.

II.1.2.1.- Escala de medición del instrumento 2.

Los valores numéricos que se asignaron a cada reactivo en el instrumento 2, miden la frecuencia con que se producen determinadas conductas en la empresa.

La escala asociada a estos indicadores conductuales es una escala de Lickert y contiene cuatro (4) valores, donde un extremo de la escala (valor 1) representa la ausencia de la conducta y el otro (valor 4) su máxima presencia (ver tabla II.1).

Valor Numérico	Significado
4	Muy frecuentemente
3	Frecuentemente
2	Pocas veces
1	Nunca

Tabla II.1: Escala numérica del instrumento 2

II.1.2.2.- Validez y confiabilidad del instrumento 2.

La validez del instrumento 2 se examinó en base a los siguientes criterios.

1. Se aplicó un instrumento previo de recopilación de información (instrumento 1).
2. Se realizó una investigación documental acerca de las actividades desempeñadas en **HAZ COMUNICACIONES**.
3. Se realizó una entrevista con la presidenta de la empresa para validar la pertinencia de cada reactivo.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento 2, el tiempo asignado por la gerencia de **HAZ COMUNICACIONES** para el estudio de diagnóstico, no permitió hacerle la prueba de confiabilidad.

II.2.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESAMIENTO DE DATOS

II.2.1.- INSTRUMENTO 1.

Los datos obtenidos en cada una de la preguntas se procesaron de la manera que se describe a continuación.

Para la **pregunta número 1**: "Menciones tres aspectos mejorables de la empresa", los resultados fueron estudiados de la siguiente manera:

1. Se buscó un tema común al cuál se refiriesen las respuestas
2. Se definió una categoría o dimensión que expresara el tema común a la cual se refería la opinión del empleado.
3. En base al número de respuestas totales y al número de respuestas para cada dimensión, se obtuvo el porcentaje relativo para cada dimensión, para de esta forma, obtener una medida de comparación para facilitar el análisis.

En la **pregunta número 2**: "Jerarquícelos (los aspectos mejorables de la empresa)", se contabilizaron el número de respuesta según la prioridad que le asignó cada empleado, es decir se contaron el número de respuestas con prioridad uno, el número de respuesta con prioridad dos, etc., y esa información se vació en la tabla II.3.

Los datos de la **pregunta número 3**: "Menciones tres soluciones", fueron tratados de una forma similar que los resultados obtenidos en la pregunta 1.

En la **pregunta número 4**: "Mencione tres procesos críticos de la empresa", la información obtenida sirvió como insumo para la elaboración del gráfico II.1, en el cual se presentan todos los procesos que se consideran clave dentro de la empresa.

Los datos de las **preguntas 5 y 6**: "Mencione y jerarquice los valores más importantes de la empresa", se vaciaron en la tabla II.4.

II.2.2.- INSTRUMENTO 2.

La información obtenida con el instrumento 2 se procesó de la siguiente manera:

- 1) Se vaciaron todos los datos obtenidos en una tabla que contenía todos los reactivos.
- 2) Se obtuvo el promedio para cada reactivo.

Para el presente estudio, el promedio obtenido en cada reactivo permitió un primer ordenamiento de los resultados, sin embargo, la variabilidad que presentaron los resultados de ciertos reactivos y el número reducido de muestras (i. e. siete (7) empleados); limitan la

utilidad del promedio como medida representativa y útil para el análisis en cualquier reactivo.

II.3 RESULTADOS

II.3.1. RESULTADOS DEL INSTRUMENTO 1.

Pregunta 1.

El número total de opiniones recogidas para la pregunta número uno fue de veinticinco (25) (para ver en detalle todas las opiniones ir al apéndice número 4)

En la pregunta número 1 (mencione tres aspectos mejorables de la empresa), luego de ubicar cada opinión en cada una de las dimensiones antes descritas (punto II.1.2) los resultados vaciaron en la tabla II.2.

En dicha tabla se observa que del total de opiniones recogidas en el instrumento 1; 28% de ellas se enfocan hacia aspectos de la organización, 24 % a aspectos de comunicación, etc.

Pregunta 2.

Las opiniones organizadas por dimensión y prioridad se encuentran en la tabla II.3

Dimensión	Porcentaje de opiniones (%)
Organización	28
Comunicación	24
Entrenamiento	12
Infraestructura y equipamiento	8
Trabajo en equipo	8
Liderazgo	8
Promoción	4
Beneficios Laborales	4
Cartera de clientes	4
Total	100

Tabla II.2: Principales áreas de mejora en HAZ COMUNICACIONES según el instrumento 1

Pregunta 3.

Los resultados de la pregunta número 3 (mencione tres soluciones jerarquizadas) guardan correspondencia con los datos obtenidos en la pregunta 1. Ver apéndice número 5.

Pregunta 4.

Los resultados de la pregunta 4 se presentan en el gráfico II.1

Pregunta 5 y 6.

Las opiniones de los empleados en cuanto a los valores que tienen en la empresa junto con los valores formales de la empresa se muestran en la tabla II.4.

Dimensión	Número de opiniones con Prioridad 1	Número de opiniones con Prioridad 2	Número de opiniones con Prioridad 3 o más	Opiniones Totales
Organización	3	1	3	7
Comunicación	2	3	1	6
Entrenamiento	2	0	1	3
Infraestructura y equipamiento	1	0	1	2
Liderazgo	0	0	2	2
Trabajo en equipo	0	1	1	2
Beneficios laborales	0	0	1	1
Cartera de clientes	0	1	0	1
Promoción	0	1	0	1
Totales	7	7	10	25

Tabla II.3: Resultados de la pregunta 2 del instrumento 1

Procesos críticos de la organización

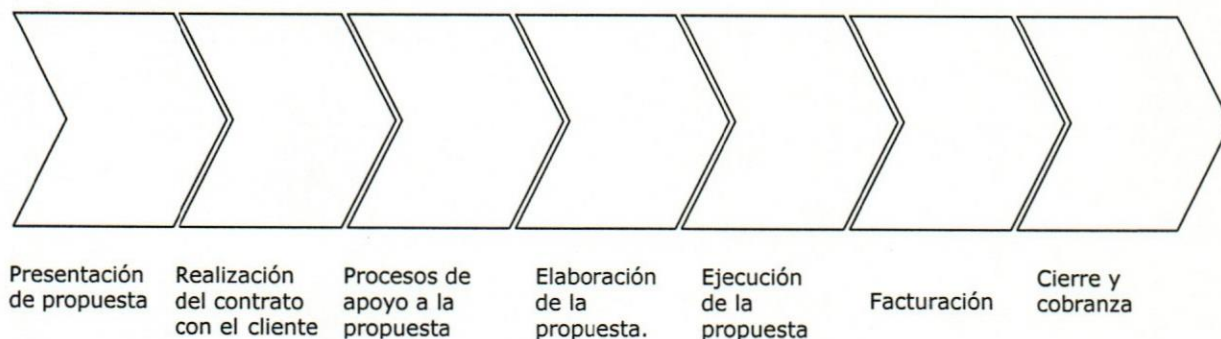


Gráfico II.1: Procesos críticos de la organización.

Prioridad	Valor del empleado	Valores formales de la organización
1	Calidez entre el grupo	<p data-bbox="879 476 1295 553">La comunicación como proceso integral</p> <p data-bbox="902 641 1275 762">Trato cercano, estrecho y personalizado con clientes y relacionados</p> <p data-bbox="933 850 1244 880">Atención a los detalles.</p> <p data-bbox="863 1044 1315 1075">Fluidez en los procesos de trabajo</p> <p data-bbox="940 1208 1233 1287">Todos los clientes son importantes</p>
1	Respeto	
1	Comunicación	
1	Flexibilidad	
2	Profesionalismo	
2	Trabajo en equipo	
2	Compromiso	
2	Libertad	
2	Excelencia	
3	Ética	
3	Calidad	
3	Confianza	
4	Orden	

Tabla II.4: Valores de los empleados y valores formales de la organización.

II.3.2. RESULTADOS DEL INSTRUMENTO 2.

La información recogida con el instrumento 2 se vació en la tabla II.5, para ello, se identificó a los empleados con números del uno (1) al siete (7); en la mencionada tabla de resultados también se incluyó una columna con el promedio obtenido en cada reactivo.

En la tabla II.5 se observa que la mayoría de los empleados, es decir cuatro (4) o más empleados, indican que nunca o pocas veces han hecho cursos de adiestramiento (reactivo N° 1); que pocas veces son informados oportunamente de los cambios que se hacen en las actividades de la empresa (reactivo N° 2); y que nunca o pocas veces la empresa satisface las necesidades de entrenamiento de los empleados (reactivo N° 3). Los reactivos antes mencionados se refieren a la **dimensión entrenamiento** (reactivos N° 1 y 3) y a la **dimensión comunicación** (reactivo N° 2).

Los reactivos N° 12 y 13 tuvieron calificaciones altas; todos los empleados informan que frecuentemente o muy frecuentemente, los valores de la empresa les son comunicados, e igualmente todos los empleados participan que sus aportes individuales son frecuentemente o muy frecuentemente considerados para la solución de problemas. Estos reactivos se refieren a las **dimensiones de liderazgo y trabajo en equipo** respectivamente.

Nº	Reactivo	1	2	3	4	5	6	7	Prom.
1	He realizado cursos de adiestramiento en la empresa	2	2	2	2	2	1	1	1.7
2	Cuando se hacen cambios en las propuestas, actividades o eventos todo el grupo es informado a tiempo.	3	3	3	2	2	2	2	2.4
3	La compañía satisface mis necesidades de entrenamiento	4	2	2	3	4	1	2	2.6
4	Tengo tiempo suficiente para completar mis tareas.	3	2	2	3	3	2	4	2.7
5	Las tareas son distribuidas adecuadamente entre todos los miembros del equipo.	3	3	3	3	3	1	3	2.7
6	Resolvemos tareas en grupo o equipos de trabajo	3	3	3	3	2	2	4	2.9
7	Las actividades que realizo están bien delimitadas y estructuradas.	3	3	3	3	3	2	4	3
8	Las decisiones son centralizadas y se imparten órdenes e instrucciones de lo que se debe hacer.	3	3	3	2	3	3	4	3
9	Recibo entrenamiento sobre la forma de hacer mi trabajo	3	2	3	3	4	2	4	3
10	Me siento bien informado acerca de todas las actividades de la empresa.	3	4	2	4	2	3	4	3.1
11	Mi supervisor me asigna tareas y me exige responsabilidades	4	2	4	3	3	3	4	3.3
12	Los valores de la empresa y la filosofía son comunicadas al grupo de trabajo.	3	3	4	3	3	3	4	3.3
13	Mis aportes son considerados para la solución de problemas	4	3	3	3	3	3	4	3.3
14	En el área de trabajo me está permitido expresar mis ideas, así como las de mis compañeros.	3	4	4	3	4	4	2	3.4
15	La oficina está bien equipada tecnológicamente para realizar el trabajo.	4	3	4	3	4	4	2	3.4
16	Me siento cómodo(a) en mi espacio físico o área de trabajo.	4	3	4	4	3	4	2	3.4
17	Los equipos de computación y los sistemas funcionan.	3	3	4	3	4	4	4	3.6
18	Los equipos de computación son adecuados para mi trabajo.	4	3	4	3	4	4	4	3.7
19	Conozco en detalle mis deberes y obligaciones.	4	3	4	4	4	3	4	3.7

Tabla II.5: Resultados del instrumento 2

Los reactivos N° 17 y 18 también obtuvieron altas calificaciones; los empleados indican que frecuentemente o muy frecuentemente los equipos y sistemas funcionan y son adecuados para las actividades de los empleados. Ambos reactivos se refieren a la **dimensión infraestructura y equipamiento**.

En el reactivo N° 19 los empleados reportan que muy frecuentemente o frecuentemente conocen en detalle sus deberes y obligaciones, esto se refiere a la **dimensión organización**.

Para el resto de reactivos la opinión mayoritaria es que frecuentemente o muy frecuentemente la conducta a la que se hace referencia es ejecutada. En el apartado de análisis de resultados se revisa más en detalle cada reactivo, considerándolo dentro de su respectiva dimensión.

Existe una situación interesante que se observa en los reactivos N° 5, 7, 8, 11, 14, 15 y 16; en los cuales, mientras seis (6) empleados indican que frecuentemente las tareas son distribuidas adecuadamente en el grupo, un (1) empleado indica que esto ocurre nunca o pocas veces, es decir, solo un (1) empleado califica deficientemente la conducta a la cual se refiere el reactivo.

De las seis (6) veces en la que se presenta la mencionada variación, tres (3) veces se deben a la calificación que da el empleado identificado con el número siete (7) (ver tabla II.5).

Algunas de las razones que podrían explicar tales variaciones es que existan en la empresa problemas específicos que no pueden ser precisados en la forma como están redactados los reactivos; o que el instrumento número 2 se halla aplicado en un momento donde no fue posible una adecuada fijación de atención sobre dicho cuestionario.

Los aspectos que presentan dicha situación de desviación son: la distribución de tareas (**dimensión trabajo en equipo**), la delimitación y estructuración de actividades (**dimensión**

organización), la asignación de responsabilidades (**dimensión liderazgo**), la expresión de ideas (**dimensión comunicación**), el equipamiento tecnológico y la comodidad en el área de trabajo (**dimensión infraestructura y equipamiento**).

Reactivo	1	2	3	4	5	6	7	Prom.
1. Dimensión: entrenamiento.								
He realizado cursos de adiestramiento en la empresa	2	2	2	2	2	1	1	1.7
La compañía satisface mis necesidades de entrenamiento	4	2	2	3	4	1	2	2.6
Recibo entrenamiento sobre la forma de hacer mi trabajo	3	2	3	3	4	2	4	3
2. Dimensión: organización.								
Tengo tiempo suficiente para completar mis tareas.	3	2	2	3	3	2	4	2.7
Las actividades que realizo están bien delimitadas y estructuradas.	3	3	3	3	3	2	4	3
Conozco en detalle mis deberes y obligaciones.	4	3	4	4	4	3	4	3.7
3. Dimensión: comunicación.								
Cuando se hacen cambios en las propuestas, actividades o eventos todo el grupo es informado a tiempo.	3	3	3	2	2	2	2	2.4
Me siento bien informado acerca de todas las actividades de la empresa.	3	4	2	4	2	3	4	3.1
En el área de trabajo me está permitido expresar mis ideas, así como las de mis compañeros.	3	4	4	3	4	4	2	3.4
4. Dimensión: infraestructura y equipamiento.								
La oficina está bien equipada tecnológicamente para realizar el trabajo.	4	3	4	3	4	4	2	3.4
Me siento cómodo(a) en mi espacio físico o área de trabajo.	4	3	4	4	3	4	2	3.4
Los equipos de computación y los sistemas funcionan.	3	3	4	3	4	4	4	3.6
Los equipos de computación son adecuados para mi trabajo.	4	3	4	3	4	4	4	3.7
5. Dimensión: trabajo en equipo.								
Las tareas son distribuidas adecuadamente entre todos los miembros del equipo.	3	3	3	3	3	1	3	2.7
Resolvemos tareas en grupo o equipos de trabajo	3	3	3	3	2	2	4	2.9
Mis aportes son considerados para la solución de problemas	4	3	3	3	3	3	4	3.3
6. Dimensión: liderazgo.								
Las decisiones son centralizadas y se imparten órdenes e instrucciones de lo que se debe hacer.	3	3	3	2	3	3	4	3
Mi supervisor me asigna tareas y me exige responsabilidades	4	2	4	3	3	3	4	3.3
Los valores de la empresa y la filosofía son comunicadas al grupo de trabajo.	3	3	4	3	3	3	4	3.3

Tabla II.6: Resultados del instrumento 2 ordenados por dimensión.

CAPÍTULO III

III.1.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

III.1.1.- INSTRUMENTO 1.

Las dimensiones en las cuáles los empleados muestran más interés para que sean modificadas son fundamentalmente tres: **organización (28%)**, **comunicación (24%)** y **entrenamiento (12%)**.

Las dimensiones que tienen problemas calificados con prioridad 1 son: **organización, comunicación, entrenamiento e infraestructura y equipamiento.**

Los problemas con mayor prioridad en el aspecto de **organización** son: i) falta de definición del alcance de cada área en la empresa (i. e. operativa y gerencial), y ii) falta de estructuración de la tarea tanto en línea de reporte como de comunicación (ver apéndice número 4).

Para la dimensión de **comunicación** los problemas con más prioridad son: i) procesos de información interna deficientes, y ii) falta de comunicación.

En la dimensión **entrenamiento** el problema con mayor importancia es que en la empresa no existen cursos de entrenamiento formales.

Finalmente, para el área de **infraestructura y equipamiento** el asunto de mayor prioridad es la falta de intimidad en el espacio de trabajo.

En la tabla II.4 se muestran los valores organizacionales que manejan los empleados junto con los valores formales de la empresa. Si bien es claro que no son exactamente iguales ambos conjuntos de valores, no es menos cierto que existen entre ellos una correspondencia evidente, que sugiere la existencia de una alineación entre los empleados y la empresa.

III.1.2.- INSTRUMENTO 2.

La tabla II.6 permite observar los resultados obtenidos con el instrumento 2, ordenados por dimensión. Esta manera de ordenar los resultados es la base de los planteamientos que a continuación se presentan.

Entrenamiento.

En esta dimensión todos los empleados dan calificaciones bajas en cuanto a los aspectos de realización de adiestramiento en la empresa y la satisfacción de las necesidades de adiestramiento del grupo. Sin embargo, también la mayoría de los empleados informan que reciben entrenamiento acerca de la forma de hacer su trabajo.

Existe acuerdo entre este resultado y el obtenido en el instrumento 1, en cuanto a que la empresa no ofrece cursos formales de entrenamiento, pero aunque resulte paradójico, también los empleados informan que sí reciben entrenamiento acerca de las tareas a ejecutar en la empresa.

Los empleados requieren de un entrenamiento de perfeccionamiento de sus habilidades, que consistan en cursos que puedan ser avalados por otras empresas.

Organización.

En la dimensión **organización** la mayoría de los empleados informan que pocas veces tienen tiempo suficiente para completar las tareas; frecuentemente las actividades están bien delimitadas y estructuradas y frecuentemente conocen los detalles de sus deberes y obligaciones.

Esta situación de falta de tiempo para la realización de las actividades es recurrente y se debe a que repetidamente los clientes de las empresas cambian las especificaciones de los servicios contratados y muchas veces dan un margen de tiempo reducido para la realización de dichas modificaciones.

Según los resultados del instrumento 1 existen dos problemas importantes en esta dimensión: falta de definición del alcance de cada área de la empresa y falta de estructuración de la tarea; sin embargo, los resultados del instrumento 2 no permite confirmar que la mayoría de los empleados perciban estos dos aspectos como deficientes.

Comunicación.

En esta dimensión la mayoría indica que cuando se hacen modificaciones en la actividad a ejecutar, muy pocas veces el grupo es informado a tiempo, lo que coincide con las opiniones expresadas en el instrumento 1, las cuales indicaron que los proceso de información interna son deficientes y hay falta de comunicación.

El problema central en este sentido es que cuando se realizan modificaciones de último momento en las propuestas de servicios, dichas propuestas no son comunicadas a todo el grupo.

Esto se explica con el hecho de que no existe acuerdo ni verbal ni escrito en cuanto a cómo hacer fluir la organización dentro el grupo,

por ejemplo, no hay cuaderno de novedades, o cartelera informativa; todas las informaciones importantes las maneja la presidenta de la empresa.

También los resultados del instrumento 2 en esta dimensión, indican que la mayoría de los empleados se sienten bien informados acerca de las actividades de la empresa, a la vez que pueden expresar sus ideas en el área de trabajo.

Según este último resultado, es evidente que el problema de flujo de información en la empresa está limitado a un aspecto específico (la información al grupo de las modificaciones en las propuestas), que no afecta la expresión de ideas personales en el área de trabajo ni el conocimiento que tienen los empleados de lo que se hace en la empresa.

Infraestructura y equipamiento.

La mayoría de los empleados le dio calificaciones altas a lo que se refiere a equipamiento tecnológico, comodidad del espacio, funcionamiento oportuno de los equipos y adecuación tecnológica de dichos equipo.

Este resultado no permite confirmar a la falta de intimidad en el espacio de trabajo (resultado del instrumento 1) como un problema que afecte al grupo total.

Trabajo en equipo.

En la presente dimensión, la mayoría de los empleados indica que frecuentemente la distribución de las tareas es adecuada, se resuelven tareas en grupo y se consideran los aportes individuales.

En esta dimensión lo más llamativo es la calificación que da el empleado identificado con el número seis (6), que plantea que nunca las tareas son distribuidas adecuadamente.

Sería necesaria otra entrevista con dicho empleado para poder precisar cuál es la situación que lo lleva a calificar de esta manera este reactivo.

Liderazgo.

La mayoría de los empleados indican que frecuentemente o muy frecuentemente las decisiones son centralizadas, el supervisor asigna tareas, exige responsabilidad y que frecuentemente o muy frecuentemente los valores de la empresa les son comunicados.

Estos resultados sugieren que la presidenta de la empresa ejerce un estilo de liderazgo centralizado, que asigna las tareas y supervisa su ejecución.

El control que ejerce la presidenta sobre cada faceta del accionar de la empresa es total, ni formalmente ni informalmente existen niveles intermedios de delegación.

III.-2.- UN MODELO PARA LA ORGANIZACIÓN ESTUDIADA.

Una situación curiosa e interesante que se presenta en esta organización, es que a pesar de no existir un organigrama ni descripción de formal de cargos, líneas de reporte, etc.; todos los empleados informan que conocen en detalle la labor a ejecutar.

La presidenta es la persona que lleva toda la responsabilidad de de la planificación y toma de decisiones en la empresa, además de tener labores operativas en el diseño y ejecución de propuestas de servicios.

La organización se puede visualizar, desde el punto de vista estructural con dos niveles (ver gráfico III.1): el más alto nivel está integrado por la presidenta de la empresa que también es la dueña del negocio. El segundo nivel está conformado por cinco personas que son las que ejecutan las directrices y cumplen las funciones que requiere la empresa. La transmisión de información en forma lateral (entre los empleados) es muy reducida, puesto que cualquier información que sea importante es manejada por la presidenta de la empresa.

HAZ COMUNICACIONES a pesar de ser una empresa pequeña, está integrada verticalmente, no existen niveles intermedios de gerencia.

Esta manera de organizar la forma en que los empleados van a interactuar entre sí, si bien es efectiva desde el punto de vista de la obtención de resultados, tiene una consecuencia importante.

La organización estructuralmente

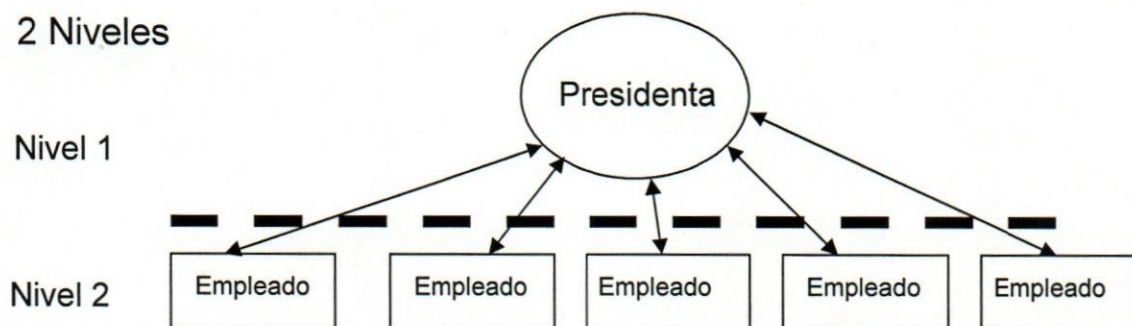


Gráfico III.1: Modelo de estructura de la organización.

Cuando la cabeza de la empresa que es la que se encarga de controlar las comunicaciones, la que reparte las tareas, la que toma las decisiones estratégicas, etc., no está en la empresa, el resultado es que se presenten un conjunto de situaciones que algunos de los empleados reportaron en el instrumento 1, i. e.: repartición desigual

de tareas, falta de comunicación, etc. Esta situación de falta de la persona orquesta, es causal de inestabilidad en la organización.

El instrumento 2, también indica que hay tareas que son resueltas en grupo y que los aportes que hacen los individuos son considerados para la solución de problemas.

Esto significa que a pesar de la existencia en la organización de un liderazgo centralizado y centralizador, también es cierto que hay espacio para participación de los empleados en la resolución de problemas.

El aspecto del estilo del liderazgo en esta organización tiene dos aspectos necesarios de señalar, el primero, que es el más deseable, se refiere a que los empleados se encuentran alineados con los valores organizacionales; y el segundo, que es menos deseable, se refiere a que las comunicaciones laterales, es decir, entre los empleados, está disminuida

La situación de falta de formalización en cuanto a tareas y estructura organizacional, se explica en buena medida porque las organizaciones pequeñas se encuentran insertadas dentro de un entorno muy cambiante y exigente; y le dedican poco tiempo a actividades de formalización de las tareas que realizan. Formalizar tareas o estandarizar procedimientos requiere tiempo y recursos, elementos que no siempre están disponibles.

La estructura organizacional considera dos aspectos fundamentales: el organigrama de la empresa y los procedimientos usados para dar vida a lo que se describe en el organigrama.

Es necesario enfatizar estos dos aspectos porque como se dijo anteriormente, lo que caracteriza al comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, es que voluntariamente el empleado acepta un patrón de conducta distinto al que el presenta en su vida cotidiana, para de esta forma, asumir la conducta organizacional. El organigrama y los procedimientos permiten indicar u orientar al individuo en su comportamiento organizacional porque aclara el cómo debe interactuar en el entorno de la empresa u organización.

Mientras más pequeñas son las organizaciones o sistemas, menos complejidad existe en las interacciones; porque es más fácil delimitar el alcance de las funciones de cada empleado y muchos problemas se pueden resolver sobre la marcha.

Sin embargo, en la medida que la organización crece, en esa misma medida aumenta la complejidad, los bordes de las funciones de cada componente del sistema se vuelven más difusos y mientras más complejo es un sistema, más energía debe invertir en sí mismo para mantener el orden. La estructura (organigrama y procedimientos) forma parte de ese esfuerzo por mantener ordenada la organización.

HAZ COMUNICACIONES es una empresa que ha ido creciendo en el tiempo, y la dinámica de su crecimiento y su entorno, ha relegado a un segundo plano actividades importantes para la propia empresa como por ejemplo, la formalización de un organigrama y de los procesos y tareas que se realizan

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.- CONCLUSIONES.

Existen dos aspectos fundamentales que requieren ser mejorados, el primero se refiere a la desatención por parte de la empresa de la necesidad de los empleados de realización de cursos de entrenamiento formales. El segundo es la ausencia de comunicación oportuna en determinadas circunstancias.

En cuanto al aspecto del liderazgo, la personalidad de la líder de la organización, tanto en el aspecto positivo (fluidez en la toma de decisiones, consideración de las opiniones distintas, etc.) como en el aspecto negativo (mínima delegación, monopolio de la estrategia, etc.) es determinante en esta empresa, y tal estilo de liderazgo genera en ciertas circunstancias, problemas como falta de información oportuna, eventual repartición inadecuada de las tareas, que afectan directamente el servicio que vende la empresa a sus clientes.

Hay muchos aspectos importantes de la organización que se ejecutan adecuadamente, por ejemplo, las tareas están bien delimitadas y estructuradas, los empleados conocen sus deberes y obligaciones, se informan las actividades de la empresa, es posible la expresión de ideas en el área de trabajo, la infraestructura y el equipamiento es adecuado y se fomenta el trabajo en grupo.

Todos los empleados desde el punto de vista práctico conocen la estructura organizacional. Sin embargo, tal estructura no se encuentra ni definida formalmente ni documentada.

2.- RECOMENDACIONES.

Para que la empresa pueda alcanzar un estado óptimo de funcionamiento, debe aumentar la coherencia, la cohesión y la cooperación en cuatro aspectos fundamentales: la comunicación, la estructura organizacional, el trabajo grupal y el liderazgo.

En lo que concierne a la formalización de la estructura organizacional, se sugiere definir y documentar el organigrama de la organización, documentar las tareas que ejecuta cada empleado dentro de la empresa; y definir y documentar las áreas de responsabilidades que coexisten en la empresa.

En el aspecto de comunicación, es necesario buscar la forma de resolver el problema de cómo informar al grupo las modificaciones de último momento en las propuestas. Para esto se sugiere diseñar actividades y procesos que permitan al empleado obtener herramientas que permiten una comunicación adecuada y oportuna. Un ejemplo de estos mecanismos que favorecerían la disminución de la desinformación del grupo, podría ser la creación de una cartelera donde se informen situaciones de último momento o novedades.

El área de trabajo grupal constituye una de las fortalezas de la presente organización, sin embargo, se recomienda elaborar actividades que permitan incrementar y perfeccionar el trabajo de conjunto

En relación al liderazgo, se recomienda crear instancias intermedias de delegación, de manera que se aligere la carga de responsabilidades que reposan sobre la presidenta de la empresa.

El aspecto del entrenamiento formal tal como lo plantean los empleados, debe ser enfocado buscando soluciones de compromiso para ambas partes, en el sentido de que la empresa organice según sus posibilidades, actividades de mejoramiento profesional que sean requeridas por los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- BARTLET, Alton C. y KAYSER, Thomas A. *Cambio de la conducta organizacional*. 3ª reimpresión. Editorial Trillas. México, 1997.
- CROZIER, Michel. *Las limitantes de la acción colectiva*. Recopilación para la materia Teoría de la Organización realizada por Antonio Cova Maduro y Lizbeth Sánchez. Tomo I. UCAB s. f.
- FRENCH, Wendell y BELL, Cecil. *Desarrollo Organizacional aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. 5ª ed. Editorial Prentice Hall. México, 1995.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. *Metodología de la investigación*. 3ª ed. Editorial Mc Graw Hill. México, 2003.
- HOCHMAN, Elena y MONTERO, Maritza. *Técnicas de investigación documental*. 5ª reimpresión. Editorial Trillas. México, 1982.
- HUBEL, Alice. *La gestión empresarial*. 4ª ed. Acento Editorial. México, 1997.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. 8ª ed. Editorial Prentice Hall. México, 1999.
- RODRÍGUEZ M, Darío. *Diagnóstico Organizacional*. 3ª ed. Grupo editor Alfa Omega. México, 1999.

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

	Pág.
Tabla 2.1 Composición del personal de HAZ COMUNICACIONES.	8
Tabla II.1: Escala numérica del instrumento 2.	30
Tabla II.2: Principales áreas de mejora en HAZ COMUNICACIONES , según el instrumento1.	34
Tabla II.3: Resultados de la pregunta 2 del instrumento 1	35
Tabla II.4: Valores de los empleados y valores formales de la organización.	36
Tabla II.5: Resultados del instrumento 2	38
Tabla II.6: Resultados del instrumento 2 ordenados por dimensión.	40
Gráfico II.1: Procesos críticos de la organización.	35
Gráfico III.1: Modelo de estructura de la organización.	48

APÉNDICES

Apéndice número 1

FICHA TÉCNICA de Haz Comunicaciones

- 1.- Nombre de la organización:** Haz Comunicaciones
- 2.- Tipo de organización:** Empresa que brinda servicios de consultoría de imagen y comunicaciones
- 3.- Sector o nicho: Corporativo:** hasta el año pasado muy dedicada al sector de alta tecnología y telecomunicaciones. Este año se decidió brindar servicios a otras áreas del mercado.
- 4.-Tamaño de la organización:** 7 personas en total en la oficina – Servicios externos 6 ó 7 profesionales entre traductores, periodistas, fotógrafos, motorizado, administrador de la red, etc.
- 5.-Visión:** Ser la empresa de Comunicaciones Corporativas reconocida por la efectividad y la agilidad de los servicios y consultoría que presta; así como por la calidez de su servicio, los resultados del mismo y su sello particular.
- 6.-Misión:** Proveer un servicio integral y de alta calidad en el área de comunicaciones estratégicas que permita a nuestros clientes consolidar y fortalecer su imagen dentro del mercado venezolano.
- 7.-Necesidad sentida:** Formalizar ciertos procesos rutinarios. Revisar si los empleados están alineados con la compañía.

8.-Necesidad detectada: la presidenta posee mucho control sobre las decisiones que se toman en la empresa, su percepción es que todos los empleados están alineadas con la empresa. Se sugiere revisar la manera como se toman las decisiones, que es hablar del tipo de liderazgo. También se sugiere que se revise cuáles son los motivos o los motivadores para la realización de la actividad. También es necesario revisar la manera en la que trabaja el grupo.

9.-Dirección: Parque Cristal torre oeste piso 1 oficina 2ª

9.-Persona contacto: María Cecilia Mora – Presidenta

10.-Datos adicionales (lema, slogan, testimonios de clientes) si los hay: la presidenta informa que no los usa. Aunque siempre le ha gustado destacar que se diferencia por el trato cercano y personalizado que brinda a sus clientes y audiencias clave: periodistas.

Apéndice N 2

Instrumento N. 1

I. Propósito.

Esta actividad forma parte del conjunto de acciones que se llevarán a cabo, para determinar las áreas que son susceptibles de ser mejoradas dentro de **HAZ COMUNICACIONES**.

II. Confidencialidad.

Todas las informaciones que se tomen serán de carácter anónimo, es decir, se tiene el compromiso de garantizar que todo lo que se diga y se muestre va a ser conservado por los consultores y las fuentes de las informaciones no serán reveladas.

III. Entrevista.

La entrevista cuenta de 6 ítems que se muestran a continuación. Se procederá a tomar notas de las respuestas.

Preguntas.

1. Mencione tres áreas a mejorar de **HAZ COMUNICACIONES**.
2. Jerarquícelos.
3. Mencione tres soluciones.
4. Menciones tres procesos críticos de las empresas.
5. Mencione los tres valores más importantes de la empresa
6. Jerarquícelos.

INSTRUMENTO NÚMERO 3.

Instrumento de diagnóstico Número 2

Instrucciones

Lea cuidadosamente cada una de los indicadores que se le presentan y responda todos y cada uno de ellos de acuerdo a la siguiente escala: (4) Muy frecuentemente, (3) Frecuentemente, (2) Pocas veces y (1) Nunca.

1. Conozco en detalle mis deberes y obligaciones.	1	2	3	4
2.-Cuando se hacen cambios en las propuestas, actividades o eventos todo el grupo es informado a tiempo.	1	2	3	4
3. En el área de trabajo me esta permitido expresar mis ideas, así como las de mis compañeros.	1	2	3	4
4. He realizado cursos de adiestramiento en la empresa.	1	2	3	4
5. La compañía satisface mis necesidades de entrenamiento.	1	2	3	4
6. La oficina esta bien equipada tecnológicamente para realizar el trabajo.	1	2	3	4
7. Las actividades que realizo están bien delimitadas y estructuradas.	1	2	3	4
8. Las decisiones son centralizadas y sólo recibimos órdenes e instrucciones de lo que tenemos que hacer.	1	2	3	4
9. Las tareas son distribuidas adecuadamente entre todos los miembros del equipo.	1	2	3	4
10. Los equipos de computación son adecuados para mi trabajo.	1	2	3	4
11. Los equipos de computación y los sistemas funcionan.	1	2	3	4
12. Me siento bien informado acerca de todas las actividades de la empresa.	1	2	3	4
13. Me siento cómodo(a) en mi espacio físico o área de trabajo.	1	2	3	4
14. Mi jefe me transmite los valores de la empresa y su filosofía.	1	2	3	4
15. Mi supervisor me asigna tareas y me exige responsabilidades	1	2	3	4
16. Mis aportes son considerados para la solución de problemas	1	2	3	4
17. Recibo entrenamiento sobre la forma de hacer mi trabajo	1	2	3	4
18. Resolvemos tareas en grupo o equipos de trabajo	1	2	3	4
19. Tengo tiempo suficiente para completar mis tareas.	1	2	3	4

Apéndice Número 4

Respuesta a pregunta número 1 del instrumento número 1

Prioridad	Porcentaje (%)	Dimensión	Opinión del empleado
4	25,00	Organización	No hay descripción y documentación de procesos
1		Organización	No hay una delimitación del alcance de cada área: área operativa, área gerencial.
1		Organización	Es necesario estructurar las tareas para cada cargo, tanto línea de reporte como de comunicaciones.
3		Organización	No hay procedimientos estructurados de las tareas que se realizan. No hay organigrama.
1		Organización	Se escapan <i>clippings</i> en el informe de fin de mes.
2		Organización	No hay tiempo suficiente para hacer la tarea del <i>clipping</i> , tampoco se permite la continuidad en dicha tarea.
3		Organización	En el área de <i>clipping</i> eventualmente se escapan <i>clipping</i> debido a que la información a revisar es muy grande.
1		25,00	Comunicación
1	Comunicación		Falta de comunicación, no se informan decisiones actividades, eventos, etc.
2	Comunicación		La información importante no fluye. Se crean vacíos de información en relación a datos importantes de propuestas, o a actividades relacionadas. Por ejemplo a último momento se hacen cambios a propuestas y algunos empleados no son informados oportunamente.
2	Comunicación		Falta de comunicaciones de las tareas de grupo
2	Comunicación		Falta de comunicación. Se hacen cambios en las bases de datos y no se comunica. En general se producen cambios y no todos los del equipo están informados, luego llama un cliente externo solicitando información y no hay respuesta por parte de la empresa por desconocimiento de los cambios.

3		Comunicación	Existen trabajos de última hora, que a pesar de saberse con antelación que se deben realizar, se espera último momentos para notificarlos
1	12,50	Entrenamiento	No existen cursos de entrenamiento formales (pagados por la empresa), que puedan servir de aval en el currículo. Se han intentado talleres de autoestima, pero no se terminaron.
1		Entrenamiento	Hace falta entrenamiento en aspectos técnicos especialmente en el uso del PC.
3		Entrenamiento	Entrenamiento para los antiguos. La empresa debe invertir en los empleados que tengan más tiempo dentro de la empresa.
1	8,33	Infraestructura y equipamiento	Falta de intimidad en el espacio de trabajo.
3		Infraestructura y equipamiento	EL hardware y software de los equipos crean dificultades para la ejecución de ciertas tareas.
3	8,33	Trabajo en Equipo	Falta de actividades de integración de equipo.
2		Trabajo en Equipo	Repartición de actividades dentro del equipo. Sucede que una sola persona está saturada de trabajo mientras que otra no tiene actividades.
3	8,33	Liderazgo	Reforzamiento del equipo gerencial.
5		Liderazgo	Las decisiones son centralizadas y esto resta rapidez en la resolución de los problemas.
2	4,17	Promoción	Promoción de la empresa hacia el mundo exterior, que el mercado conozca a HAZ COMUNICACIONES.
4	4,17	Beneficios laborales	Beneficios laborales. Tales como Ley Política Habitacional, la liquidación es anual, no hay un dinero para la vejez, se vive en el día a día.
2	4,17	Cartera de clientes	Tener un cliente grande.
Total	100,00		

Apéndice Número 5

Respuesta a pregunta número tres del instrumento 1

Dimensión	Solución
Comunicación	Reuniones frecuentes y cartelera de estatus.
Comunicación	Hacer reuniones periódicas del grupo para informar las actividades por venir, así como también de los cambios de las propuestas.
Comunicación	Reuniones más frecuentes y puntuales, y aquellas personas que participen de un cambio de último momento o que reciban alguna información, deben comunicarla al resto del equipo
Comunicación	Hacer al menos una reunión semanal, donde se comunique qué hace cada quién.
Espacio físico	Tener un espacio físico para cada persona de manera que no se comparta y halla intimidad.
Organización	Incorporar otra persona al área de clipping.
Promoción	Estar presente en más lugares públicos, tales como eventos. Realizar contactos con empresas en general, ser más agresivos con los clientes potenciales de forma que conozcan a HAZ COMUNICACIONES.
Infraestructura	Actualización y estandarización del software y el hardware.
Infraestructura	Diseñar y ejecutar políticas de beneficios.
Liderazgo	Mejorar la delegación de tareas, ser más proactivos, tener el deseo de compartir las tareas.
Organización	Definición de cargos. Diseñar la metodología de cómo se toman y se ejecutan las decisiones.
Organización	Formalizar todos los aspectos de los cargos, aclarar el organigrama. Realizar reuniones para conocer qué hace cada uno. Definir y respetar cada línea de reporte.
Trabajo en equipo	Cuando se hagan eventos realizar reuniones tres días antes del evento para informar de las actividades y de los responsables.
Trabajo en equipo	Realización de actividades de integración del grupo, por ejemplo, almuerzo con el grupo, jugar el amigo secreto, talleres de comunicación

Comunicación	Alinear a la empresa en todos los procesos internos, fundamentalmente en la comunicación.
Comunicación	Comunicar con tanta antelación como sea posible la actividad a realizar para impedir tensiones innecesarias.
Entrenamiento	Diseñar y ejecutar una política de entrenamiento de forma que los empleados más antiguos sean más beneficiados.
Liderazgo	Conseguir un cargo/persona que conecte al tope de la gerencia con los operativos.
Organización	Acordar y respetar un tiempo para la ejecución del clipping.
Organización	Crear mecanismos tales como la automatización o la reestructuración de dicha actividad.
Organización	Estructurar las tareas y documentarla. Hacer el organigrama.
Entrenamiento	Realizar un curso específico para el uso del PC, para de esta forma el empleado pueda hacer las tareas de la empresa.
Organización	Describir y documentar los procesos
Entrenamiento	Implementar planes y tareas de entrenamiento para todos los empleados de acuerdo al área de competencia de cada empleado.