TESIS
DO2002
M36

Universidad Católica Andrés Bello

Postgrado en Desarrollo Organizacional

Diagnóstico Organizacional en el Proceso de Recursos Humanos basado en el modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord

Margarita Malpica

CI: 11.347.947

Noviembre 2002

Agradecimientos

Quisiera hacer llegar un especial agradecimiento al *Profesor Massimo di Salvatore*, por su acertada asesoría en el proceso de medición de confiabilidad del instrumento diagnóstico y a mi compañera *Mónica Stagno,* por su dedicación y contribución a la realización de este trabajo y por brindarme su invaluable amistad.

Adicionalmente quisiera agradecer al *Profesor Ricardo Petit*, por la tutoría brindada durante el desarrollo del proceso de diagnóstico, así como, a *mis compañeros* de curso de la cátedra de Consultoría, quiénes aportaron sus ideas y recomendaciones en la elaboración de este trabajo.

Tabla de Contenido

Agradecimientos.....ii

1. Introducción.....1

2. Proceso de Entrada y Contratación.....2

2.1. Descripción de la Empresa P.....2

2.2. Contrato Psicológico.....5

2.3. Propuesta de Servicios.....6

3. Marco Conceptual.....7

3.1. Modelo de Investigación-Acción.....7

3.2. Modelo de Diagnóstico Organizacional de Marvin Weisbord.....10

4. Marco Metodológico.....19

4.1. Sujetos.....19

4.2. Ambiente.....20

4.3. Instrumentos Diagnósticos.....20

4.3.1. Cuestionario Diagnóstico.....20

4.3.1.a. Definición de las Dimensiones e indicadores del Modelo.....21

4.3.1.b. Variables Medidas.....27

4.3.1.c. Medición de Validez.....30

4.3.1.d. Medición de la Confiabilidad.....33

4.3.2. Junta Diagnóstica.....41

4.4 Procedimiento.....42

4.4.1. Fase de Diseño.....42

4.4.2. Fase de Diagnóstico.....42

4.4.2.a. Administración del Instrumento de Diag. Organizacional.....42

4.4.2.b. Realización de las Juntas Diagnósticas.....43

4.4.3. Fase de tabulación, análisis y presentación de resultados.....45

4.4.3.a. Resultados del Cuestionario Diagnóstico.....45

4.4.3.b. Resultados de la Junta Diagnóstica.....47

4.4.3.c. Presentación de los Resultados.....56

5. Conclusiones y Recomendaciones.....60

6. Referencias Bibliográficas.....65

Anexos.....67

Anexo A: Contrato Psicológico y Presentación de la Propuesta de Servicios

Anexo B: Propuesta de Servicios, Recursos Humanos en la Nueva Organización

Anexo C: Cuestionario de Diagnóstico Organizacional

Anexo D: Resultados de la Medición de Confiabilidad del Test-Retest

Anexo E: Resultados de la Medición de Confiabilidad del Test 3

Anexo F: Tabulación de Resultados del Cuestionario Diagnóstico

Anexo G: Gráficas Resultantes del Análisis del Instrumento Diagnóstico

Diagnóstico Organizacional en el Proceso de Recursos Humanos basado en el modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord

1. Introducción

Se llevó a cabo un proceso de diagnóstico organizacional en una empresa de consumo masivo a la cual nos referiremos como P., para garantizar el manejo confidencial de la información. Al momento de realizar este diagnóstico, la empresa había implantado una nueva estructura organizativa, y en este marco se consideró pertinente apoyar el proceso de manejo del cambio en el área de Recursos Humanos, por su rol estratégico en la empresa. El diagnóstico contempló el establecimiento de un contrato psicológico con un representante de la empresa P. a la que llamaremos cliente. Se le presentó una propuesta de servicios que denominamos "Recursos Humanos en la Nueva Organización" y posterior a su aprobación por parte de la cliente, se inició la labor diagnóstica con la aplicación de un instrumento diseñado a la medida de sus necesidades. En el diseño de este instrumento se utilizó el modelo organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord (1978). Adicionalmente, se condujo una junta diagnóstica con la finalidad de complementar la información obtenida con el instrumento. Los resultados de ambos procedimientos se analizaron a la luz del modelo anteriormente mencionado, para su posterior presentación a la cliente y diseño de la estrategia de intervención.

2. Proceso de Entrada y Contratación

2.1. Descripción de la empresa P.

P. es una empresa de consumo masivo de alcance nacional, la cual forma parte de una corporación transnacional con sede en Méjico y una trayectoria de 60 años en el mercado latinoamericano. En Venezuela, cumple 5 años de actividad comercial, los cuales se han caracterizado por una alta rentabilidad y exitoso posicionamiento en el mercado. Sin embargo, por su rápido crecimiento en poco tiempo, su estructura organizacional aún está en proceso de consolidación y son muchas las oportunidades de mejora que ofrece. Partiendo de la necesidad de hacer una organización más rentable en sus costos y gastos, al aprovechar mejor los recursos materiales y humanos, la empresa inició un proceso de transformación, en Enero 2001, denominado "Proyecto C.". Dicho proyecto se planteó como objetivo definir e implantar una nueva estructura organizativa en la cual se deja atrás una estructura organizacional regional-jerárquica para dar paso a una estructura orientada por procesos. Esta última, se enfoca en las actividades medulares de la empresa e identifica claramente los procesos de apoyo. Además establece responsabilidades claramente definidas y una cultura de servicio que propicia un mejor flujo de la información y disminuye el retrabajo. En el marco de este cambio organizacional, Recursos Humanos constituye uno de los procesos de apoyo de las áreas

medulares de la organización. Es un área que sustenta a toda la cadena de suministros, pues se dedica a atender las necesidades y requerimientos relacionados al personal que labora en todas las actividades productivas de P.. Considerando la magnitud del cambio propuesto por el Proyecto C., Recursos Humanos no sólo debe suscribirse al cambio sino que también debe impulsar a las otras áreas a que se sumen al mismo.

Las compañías deben emplear algo de tiempo pensando acerca de los procesos y la manera de mejorarlos para poder hacer la transición, son invaluables las lecciones aprendidas a partir de estos primeros esfuerzos en las áreas del análisis riguroso de las operaciones para eliminar el desperdicio y los pasos que no agregan valor, el trabajo en equipo, la concesión de facultades a empleados, el hacerlo bien desde la primera vez y muchas otras actividades. La dedicación que uno desarrolla gracias a estos esfuerzos de cuestionar cómo y por qué se hacen las cosas, también es un prerequisito necesario para el proceso más intenso y riguroso de "romper la vajilla de porcelana", es decir que la organización destruya todos sus paradigmas preconcebidos acerca de la manera de hacer negocios y cree nuevos. Las áreas dentro de un negocio que hay que cambiar incluyen: la cultura, la medición del desempeño, los sistemas de incentivos y el estilo de administración; áreas todas que se relacionan de manera directa o indirecta con el

proceso de Recursos Humanos (Johansson, McHugh, Pendlebury y Wheeler, 1994).

Según Bolman y Deal (1997), existen un conjunto de estrategias de deben tener los equipos de Recursos Humanos para facilitar el proceso de transición y el éxito organizacional:

- Desarrollar una filosofía de Recursos Humanos como parte de la estructura corporativa, el sistema de incentivos y el sistema de medición del desempeño.
- Invertir en la gente; emplear a las personas mejor capacitadas, compensarlas, adiestrarlas y educarlas adecuadamente, ofrecerles seguridad en el trabajo, promoverlas internamente y compartir con ellas las ganancias de la empresa.
- Promover la autonomía, la participación y el trabajo en equipo, enriquecer el trabajo y asegurar la equidad y la comunicación ascendente.

El proceso de Recursos Humanos de P. está estructurado de la siguiente manera (figura 1):

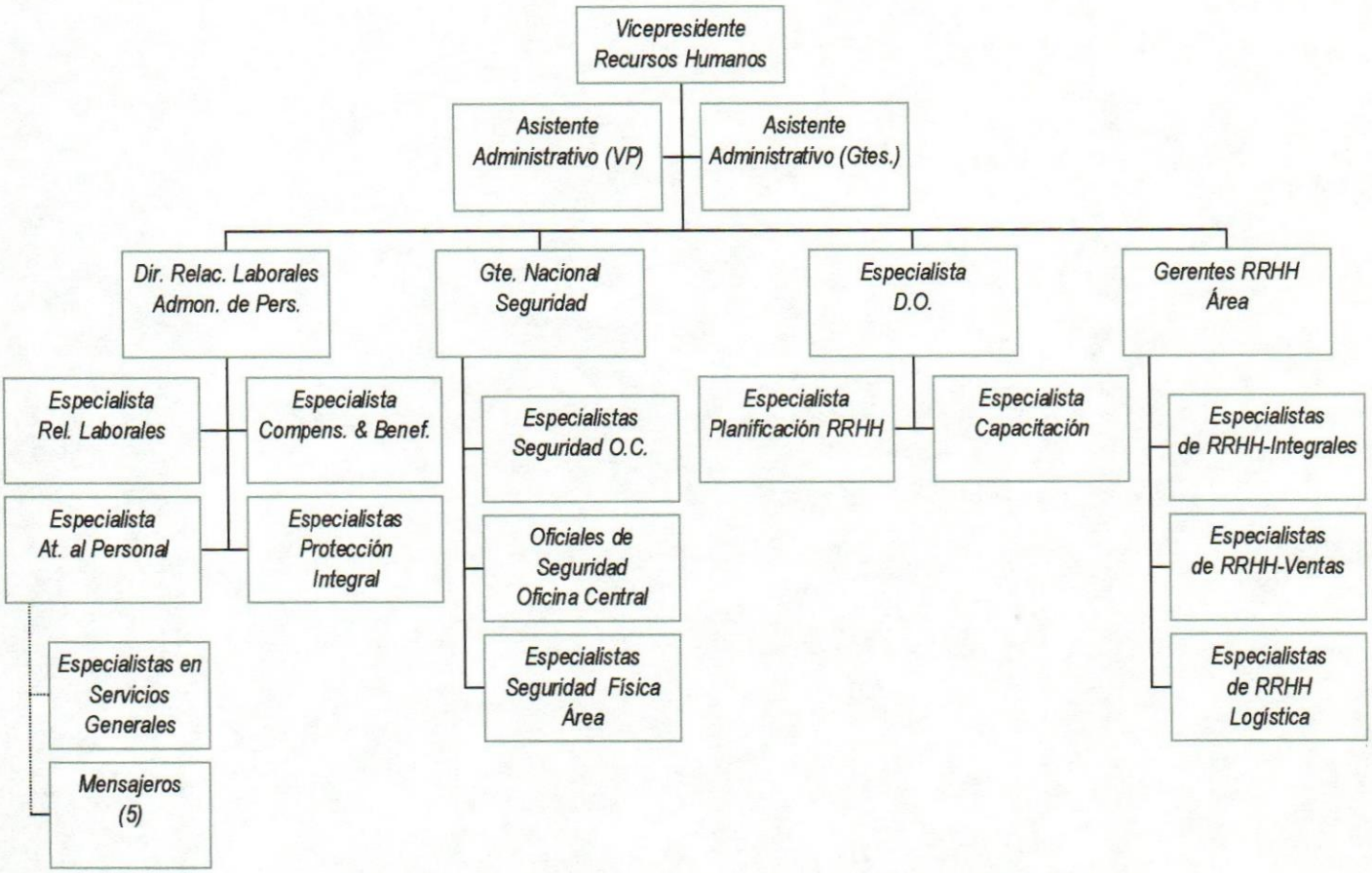


Figura 1: Organigrama General del Proceso de RRHH en P.

2.2. *Contrato Psicológico*

El proceso diagnóstico se inició con una primera reunión con la cliente, orientada a establecer los términos implícitos y explícitos de la relación de trabajo que habríamos de comenzar. A la manera de un contrato psicológico, se contrastaron las expectativas, obligaciones y responsabilidades que le atañen a cada una de las partes. Se buscó un acuerdo mutuo en aspectos como:

- la intención y requerimientos académicos de la labor de consultoría que se emprendería,
- la exoneración de costos por tratarse de una actividad académica,
- el apoyo de la empresa "Integritas Consultores", creada en el marco de la cátedra Consultoría Aplicada I, conformada por los estudiantes y el profesorado de la institución,
- la confidencialidad con que se manejaría la información,
- el rol del consultor como facilitador del proceso de resolución de problemas, buscando no crear dependencia,
- las personas contacto de parte del cliente,
- las necesidades y requerimientos del cliente.

Sobre la base de estos acuerdos, se sugirió abordar el proceso de Recursos Humanos, considerando que esta área juega un papel protagónico en el manejo del cambio estructural que se implantó en la empresa en meses anteriores.

Todo lo anterior constituyó el contrato psicológico, el cual logró el objetivo de comprometer tanto a cliente como consultor en la consecución del proceso diagnóstico planteado (ver Anexo A).

2.3. Propuesta de Servicios

Se estructuró la propuesta de servicios atendiendo a las necesidades de la cliente, tras la implantación de la nueva estructura organizacional.

Con la cliente, se presentó y discutió dicha propuesta, la cual contempló entre otros aspectos, los objetivos del diagnóstico y el procedimiento metodológico que se utilizaría. Igualmente, se precisó la duración de cada una de las fases del proyecto, así como los entregables requeridos por la cliente (ver Anexo B).

3. Marco Conceptual

3.1. *Modelo de Investigación-Acción*

El proceso de diagnóstico que se emprendió está basado en el modelo de investigación-acción. Este modelo, que fue desarrollado por Kurt Lewin en 1946, es una forma de identificación y solución sistemática de problemas, en la cual quienes los identifican y los resuelven (los actores principales en la situación) son los mismos miembros de la organización. El término implica aprender de la situación, en la medida en que se modifica y se busca mejorarla (Weisbord, 1978). En palabras del autor del modelo, "no hay acción sin investigación, y no hay investigación sin acción" (Lewin, 1946, citado en Burke, 1988).

La investigación-acción es un método para aprender y hacer; aprender acerca de la dinámica del cambio organizacional y hacer o poner en práctica los esfuerzos para el cambio. En el marco de una organización, la acción se refiere a los programas y las intervenciones diseñados para resolver los problemas y mejorar las condiciones (French y Bell, 1995).

Este modelo se ajusta perfectamente a la concepción del proceso de consultoría que rige este diagnóstico, ya que durante el mismo, se ha hecho énfasis en el aprendizaje por parte del sistema-cliente y la necesidad de que sea él el que identifique y motorice las soluciones.

Hay cinco grandes fases involucradas en el proceso de investigación-acción: recopilación de datos, diagnóstico, retroalimentación a los miembros del sistema-cliente, planificación de la acción y evaluación, basándose en los datos (Weisbord, 1978; French y Bell, 1995; Guizar, 2000).

La recopilación de datos implica observar qué hechos u opiniones son relevantes para la situación que se pretende estudiar, por ejemplo, la naturaleza de la organización, cómo se ven afectados sus integrantes, los pensamientos y sentimientos asociados, las relaciones con otros, etc. (Weisbord, 1978).

El diagnóstico es sólo un paso del proceso de investigación-acción y no debe confundirse con el resto del proceso. Más aún, en el marco de este modelo, diagnóstico no es sinónimo de recolección de datos; la palabra datos, se refiere a partes de la información a partir de las cuales puede construirse un diagnóstico. Los datos son pistas, no hipótesis. El diagnóstico implica conclusiones sobre lo que los datos significan y sólo cuando se especifica una "brecha" es que ha tenido lugar un proceso diagnóstico. De manera que, datos significa ensamblar hechos y

diagnóstico significa asignar significado, peso, prioridad y relación entre los hechos (Weisbord, 1978).

La retroalimentación supone informar a los miembros de la organización sobre los resultados del proceso de recopilación de datos y diagnóstico, para que a partir de esos datos ellos puedan diseñar un plan de acción.

La planificación de la acción consiste en el establecimiento de los pasos a seguir y los medios a utilizar, para mejorar el estado actual detectado en las fases iniciales del proceso y acortar la brecha con el estado deseado. La consultoría no pretende ofrecer soluciones mágicas o pre-fabricadas; el sistema-cliente es quien debe impulsar esta fase, con la guía del consultor, sobre la base de sus necesidades, posibilidades y el diagnóstico arrojado.

La última fase la constituye la evaluación, que no es más que revaluar la brecha existente entre el estado actual y el deseado, para determinar si se hace necesario re-intervenir y re-iniciar el proceso de investigación-acción.

Aunque este proceso aparente ser secuencial, en la práctica tiende a ser confuso, incompleto, iterativo y que presenta muchos cabos sueltos (Weisbord, 1978). En lugar de concebirlo como un proceso por pasos es preferible definirlo como un proceso cíclico en el que la retroalimentación de la información juega un papel importante, con el enfoque en problemas nuevos y anticipados, a medida que el grupo

cliente aprende a trabajar unido en una forma más efectiva (French y Bell, 1995).

3.2. Modelo de Diagnóstico Organizacional de Marvin Weisbord

El modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord está insertado en el modelo de investigación-acción y brinda un mapa cognoscitivo para visualizar la realidad de la organización, examinar de manera sistemática sus procesos y actividades, y detectar las señales de problemas que puedan existir (Burke, 1988; French y Bell, 1995).

Este modelo es particularmente útil bajo las siguientes condiciones:

- Cuando el consultor no dispone de tanto tiempo como desearía para realizar el diagnóstico
- Cuando se necesita un mapa organizacional sencillo para brindar un servicio en corto tiempo
- Cuando el cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistema
- Cuando se trata de primeras consultorías en DO (Burke, 1988).

Este modelo es una herramienta que permite combinar datos, teorías, investigaciones e intuiciones. Adicionalmente, permite expandir el marco del diagnóstico desde aspectos interpersonales y grupales a los contextos más complejos que caracterizan a las organizaciones (Weisbord, 1978).

El modelo consta de seis casillas que se relacionan entre sí como se visualiza en la siguiente figura:

Figura 2: Modelo Organizacional de las seis casillas (Weisbord, 1978)

3.2.1. Propósito: Esta casilla responde a la pregunta "¿En qué negocio estamos?" y está referida a las metas y objetivos, su ajuste, su claridad y su acuerdo (Weisbord, 1978; Burke, 1988).

Las metas y objetivos son relativamente estables en el tiempo y resultan de la negociación tácita que se da entre lo que se quiere hacer (valores, creencias, satisfacciones, competencias) y lo que se debe hacer (demandas del ambiente, necesidades de sobrevivencia),

con o sin la participación consciente de los miembros de la organización. Esta negociación conduce al establecimiento de prioridades que son las que construyen la agenda de la organización. Establecer el *propósito* es la manera en que las organizaciones enfrentan la incertidumbre y se diferencian de otras empresas (Weisbord, 1978).

3.2.2. Estructura: Esta dimensión responde a la pregunta "¿Cómo dividimos el trabajo?" y está referida a la correspondencia entre la finalidad de la organización y la estructura disponible para lograrla (Burke, 1988). Existen tres maneras de organizar una estructura:

- Por función, en la que la división del trabajo, los presupuestos, promociones y recompensas están basados en las competencias; donde los jefes funcionales son los que tienen la mayor influencia y donde las funciones buscan maximizar sus propios objetivos y no los de la organización. Este tipo de estructura resiste los cambios rápidos.
- Por producto, programa o proyecto, en la que el personal realiza diferentes tareas y busca integrar sus habilidades entorno a un producto, problema o proyecto. Este tipo de estructura se recomienda para ambientes y tecnologías cambiantes.
- Matricial, que es una mezcla de las dos estructuras anteriores, donde se requiere experticia en un área y un enfoque hacia un

proyecto determinado. En este tipo de estructura, los individuos pueden tener más de una ubicación formal en el organigrama, dependiendo de su función y el ambiente en el que se desenvuelve su unidad. Este modelo provee flexibilidad, pero complica las relaciones, las normas y los procedimientos.

Ninguna de estas estructuras está libre de obstáculos, pero cada una de ellas tiene sus fortalezas, lo importante es conseguir la que mejor se ajuste a la organización (Weisbord, 1978).

3.2.3. Relaciones: Este cuadro responde a la pregunta: "¿Cómo manejamos el conflicto entre las personas?" y está referida a las relaciones entre individuos (pares o superior-subordinado), entre unidades o departamentos que ejecutan tareas distintas y entre las personas y la naturaleza y exigencias de sus empleos (sistemas, equipos, métodos, etc.). Las relaciones deben diagnosticarse en términos de la interdependencia necesaria para realizar el trabajo, ya sea que las personas necesitan trabajar juntas y no lo hacen bien o que las personas no necesitan trabajar juntas y se trata de forzar la colaboración. Adicionalmente se debe diagnosticar la calidad de las relaciones, donde la relación es considerada como "buena" cuando lleva a cabo el propósito de la organización y mejora (o no desmejora) la autoestima de las personas involucradas. Y por último, se deberá evaluar el grado de conflicto y como se maneja. Existen

conflictos que son válidos y no deben ser suprimidos, como por ejemplo el derecho de cada unidad a ver las cosas de forma diferente para poder hacer bien su trabajo. La manera como se maneja el conflicto es lo que hace la diferencia entre un rendimiento alto o bajo. Existen cinco maneras de manejar el conflicto: forzando, suavizando, evitando, negociando y confrontando. Algunas veces, es necesario implementar un nuevo mecanismo formal de manejo del conflicto para modificar el método informal (Weisbord, 1978; Burke, 1988).

3.2.4. Recompensas: Esta casilla responde a la pregunta "¿Cuentan con incentivos todas las tareas necesarias?" y se refiere a las similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa formalmente y lo que los miembros de la organización sienten que les trae recompensas o castigos (Burke, 1988).

El hecho de tener un sistema de recompensas formal no garantiza que las personas se vayan a sentir recompensadas y vayan a actuar de acuerdo a ello. Existe una jerarquía de necesidades que una vez satisfechas son esenciales (Maslow, 1954, citado en Weisbord, 1978). Las necesidades básicas, como los factores higiénicos, son necesarios para la moral pero no para motivar a las personas a realizar las actividades que requiere la organización de manera creativa (Herzberg, 1959, citado en Weisbord, 1978). El punto de equilibrio

entre la organización y el individuo se logra cuando existe la oportunidad para el desarrollo, la responsabilidad y el logro. Un sistema de recompensas que se base en el pago de salarios y beneficios requeridos por ley puede ser inadecuado si las personas no valoran su trabajo o no ven en él una oportunidad de desarrollarse. El salario y los beneficios mínimos estimulan el desempeño del individuo únicamente cuando son presentados como símbolos de un esfuerzo que es valorado y reconocido por la organización. Otro aspecto importante se refiere a la equidad entre los miembros de la organización (Weisbord, 1978).

3.2.5. Liderazgo: Esta dimensión responde a la pregunta "¿Alguien mantiene los cuadros en equilibrio?" refiriéndose a la tarea del líder de observar lo que ocurre en cada una de las dimensiones y mantenerlas cohesionadas (Burke, 1988).

Mucha de la teoría sobre liderazgo se enfoca en el estilo interpersonal, que corresponde al sistema informal, algunos colocan al comportamiento del líder en un continuo de autocracia-democracia, otros lo ubican según la orientación a la tarea, a las relaciones o a la situación. Existe la evidencia de que las habilidades interpersonales son de gran ayuda en situaciones ambiguas, no-estructuradas y de alta ansiedad, aunque contribuyen poco al desempeño de la

organización en la ausencia de claridad y acuerdo con la meta (Weisbord, 1978).

La dimensión formal del liderazgo viene definida por cuatro tareas: definir los propósitos, incluir los propósitos en programas, defender la integridad de la organización y mantener el orden por lo que respecta a conflictos internos (Selznick, 1957, citado en Weisbord, 1978). Un líder que cumpla con estas tareas puede proveer la estructura en organizaciones turbulentas. Los líderes deben monitorear las seis casillas para establecer donde están los problemas, como afectan éstos al todo y que acciones correctivas tomar. Adicionalmente, los líderes necesitan entender el ambiente y deben poder enfocar los objetivos para mantener un adecuado equilibrio entre los sistemas formales e informales (Weisbord, 1978).

3.2.6. Mecanismos Utiles: Este cuadro responde a la pregunta "¿Contamos con las tecnologías adecuadas?" y se refiere a los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: planeación, control, presupuesto y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales (Burke, 1988)

Los mecanismos auxiliares son "útiles" cuando asisten en la coordinación o integración del trabajo, en su seguimiento y para tratar con aspectos para los cuales no existe un procedimiento

adecuado. Son "útiles" cuando hacen lo que fueron diseñados para hacer, son maneras útiles de trabajar sobre el propósito, la estructura, las relaciones, las recompensas y de mejorar la calidad de la vida en el trabajo. Existen tres clases de mecanismos potencialmente útiles: eventos formales como, políticas, procedimientos, agendas y reuniones; dispositivos informales como, invenciones, soluciones ad hoc, adaptaciones creativas; y sistemas de gerencia tradicional como planificación, presupuesto, control y medición. Cada uno de estos mecanismos puede existir, pero esto no implica que sean útiles. Para que sean útiles deben facilitar a las personas la ejecución del trabajo que ellos y sus compañeros consideran valioso (Weisbord, 1978).

Weisbord en su modelo hace énfasis en los sistemas formales e informales que existen en cada casilla. El sistema formal está representado por la manera como se deben hacer las cosas y el sistema informal especifica la forma como realmente se hacen las cosas. Al momento de hacer el diagnóstico se necesita responder a las siguientes dos preguntas:

- ¿Los arreglos y los procesos que requiere el sistema formal son los correctos para cada casilla?

- ¿Los arreglos y los procesos desarrollados por el sistema informal son los correctos para cada casilla?

En muchos casos, los arreglos formales son inapropiados y el sistema informal desarrolla métodos para corregir la deficiencia. También se presentan situaciones donde el sistema formal está diseñado de forma correcta pero es el sistema informal el que no sigue los procedimientos apropiadamente (French y Bell, 1995). Al diagnóstico de los sistemas informales también se le denomina comportamiento normativo, el cual es definido como el comportamiento esperado por el grupo, que le permite evaluar y controlar la conducta de sus integrantes (Clapp, 1974, citado en Weisbord, 1978). En muchas ocasiones, las normas no pueden cambiarse sin realizar modificaciones en el sistema formal, de ahí la necesidad de estudiar la relación entre ambos sistemas, cuanto más ancha sea la brecha, tanto más probable es que la organización esté funcionando de manera ineficaz (Weisbord, 1978; Burke, 1998). En este diagnóstico se busca medir la brecha existente entre la situación ideal y actual que vive la empresa y la existente entre sus sistemas formales e informales, para que una vez determinada la relación se pueda identificar la intervención que acorte el espacio entre ellos y resulte en una organización más eficiente.

El modelo de Seis Casillas de Weisbord ha sido considerado el mas conveniente para fundamentar el proceso diagnostico, pues se constituye como una herramienta manejable y de uso sencillo para categorizar y analizar la información. Por consiguiente, en poco tiempo permite obtener una visión general de la organización, en especial para aquellos investigadores que se inician en los procesos de consultoría, así como para aquellos sistemas cliente que requieren construir propuestas de fácil manejo e implantación.

4. Marco Metodológico

Posterior al establecimiento del contrato psicológico y la presentación de la propuesta de servicios al cliente, se inició el proceso de diagnóstico organizacional, bajo los siguientes criterios metodológicos:

4.1. Sujetos:

Para la realización del diagnóstico organizacional se consultó al personal de Recursos Humanos de P. que labora en el área Capital y en la Oficina Central. Este equipo está constituido por los siguientes cargos:

- Once especialistas de RRHH
- Un gerente y un director

Vale destacar que cuando se inició el proceso, se contaba con un total de quince personas: doce especialistas, dos gerentes y un director, y que antes de finalizado el diagnóstico uno de los especialistas y uno de

los gerentes fueron despedidos, por lo que fueron eliminados de la población evaluada. Esta situación representa un dato significativo para el análisis del estudio en cuestión.

4.2. Ambiente:

Las actividades diagnósticas que por su naturaleza ameritaron el uso de espacios físicos, se llevaron a cabo en salones de la Oficina Central y del área Capital de la empresa P., facilitadas por el cliente.

4.3. Instrumentos Diagnósticos

4.3.1. Cuestionario Diagnóstico

Una de las herramientas empleadas para realizar el proceso diagnóstico organizacional lo constituyó el "Cuestionario de Diagnóstico Organizacional", el cual fue diseñado adaptándolo a las características y requerimientos del cliente (ver Anexo C). El mismo cumple con los criterios del llamado cuestionario de preguntas cerradas o "restringido", que sólo admiten "sí" o "no" como respuesta, de manera que consta de una escala diádica. Se recurrió a esta modalidad de instrumento pues para el tipo de diagnóstico que se realiza y considerando las características de la organización que se ha abordado, presenta algunas ventajas: la facilidad y rapidez de su llenado, su capacidad para mantener al encuestado dentro de los

límites de lo que se le pregunta , su relativa objetividad y la facilidad con que se tabulan y analizan los resultados que arroja (Best, 1981).

4.3.1.a. Definición de las Dimensiones e Indicadores del Modelo

Las definiciones operacionales de las dimensiones del modelo que se muestran a continuación fueron ajustadas a la realidad del proceso de Recursos Humanos en P.

1. Propósito: Está referido al objetivo o metas del proceso de Recursos Humanos dentro de la nueva organización.

   Indicadores:

   1.1. ¿Conoces cuáles son los objetivos que persigue el proceso de Recursos Humanos dentro de la nueva estructura organizacional?

   1.2. ¿Estás de acuerdo con esos objetivos?

   1.3. ¿Consideras que las actividades que se realizan en Recursos Humanos se corresponden con estos objetivos?

   1.4. ¿Conoces la misión y visión de Recursos Humanos dentro de la nueva estructura organizacional?

   En esta dimensión, los indicadores 1.1. y 1.4. evalúan el sistema formal, mientras que los indicadores 1.2. y 1.3. están referidos al sistema informal.

2. Estructura: Está referido a la división del trabajo, los roles y procedimientos del proceso de Recursos Humanos dentro de la nueva organización.

   Indicadores:

   2.1. ¿Conoces cuáles son las funciones de Recursos Humanos dentro de la nueva estructura?

   2.2. ¿Consideras que la nueva estructura de Recursos Humanos permite el logro de los objetivos planteados?

   2.3. ¿Conoces cuál es tu rol dentro del proceso de Recursos Humanos?

   2.4. ¿Realizas tu trabajo tal como está definido en tu perfil de cargo?

   Para este caso, los indicadores que evalúan el sistema formal son el 2.1. y el 2.3, mientras que los que acceden a los aspectos informales de la organización son el 2.2. y el 2.4.

3. Relaciones: Está referido a los vínculos que se establecen entre superior y subordinado, homólogos y los otros procesos de la organización, así como la manera como se maneja el conflicto entre estas instancias y los niveles de autonomía.

Indicadores:

3.1. ¿Conoces la línea de reporte que debes seguir para cumplir con los objetivos de tu área?

3.2. ¿Conoces las relaciones que debes establecer con tus compañeros de Recursos Humanos para alcanzar los objetivos de tu área?

3.3. ¿Conoces las relaciones que debes establecer con los otros procesos de la organización para lograr los objetivos de tu área?

3.4. ¿Cuentas con la autonomía necesaria para realizar tu trabajo?

3.5. ¿Las relaciones que mantienes con tus superiores son de la calidad que tu deseas?

3.6. ¿Las relaciones que mantienes con tus compañeros de Recursos Humanos son de la calidad que tu deseas?

3.7. ¿Las relaciones que mantienes con las personas de los otros procesos de la organización son de la calidad que tu deseas?

3.8.¿Consideras que la alta gerencia maneja adecuadamente los conflictos que se presentan dentro de tu área?

Los indicadores 3.1., 3.2., 3.3, y 3.4. abordan el sistema

formal y los indicadores 3.5., 3.6., 3.7. y 3.8. evalúan el sistema informal.

4. Recompensas: Está referido a las compensaciones y reconocimientos que recibe el empleado por su trabajo.

   Indicadores:

   4.1. ¿Conoces si la nueva estructura contempla un sistema de recompensas diferente a la estructura anterior?

   4.2. ¿Te sientes conforme con el sistema de recompensas (monetario y no monetario) de la estructura actual dadas tus nuevas funciones y responsabilidades?

   4.3. ¿Adicional a tu salario recibes algún otro tipo de incentivo, monetario o no monetario?

   4.4. ¿Sientes que tus esfuerzos y tu buen trabajo son reconocidos y compensados?

   Los indicadores 4.1. y 4.3. aluden al sistema formal, mientras que los indicadores 4.2. y 4.4. fueron diseñados para evaluar los aspectos informales de esta dimensión.

5. Liderazgo: Está referido a la habilidad del líder para influir y dirigir al equipo de Recursos Humanos hacia la consecución de los objetivos organizacionales, manteniendo el equilibrio entre todos sus procesos.

Indicadores:

5.1. ¿El (los) líder(es) del proceso de Recursos Humanos define(n) adecuadamente los objetivos organizacionales a seguir?

5.2. ¿El (los) líder(es) del proceso de Recursos Humanos traduce(n) los objetivos organizacionales a planes de acción concretos?

5.3. ¿El (los) líder(es) del proceso de Recursos Humanos modela(n) los valores organizacionales?

5.4. ¿El (los) líder(es) del proceso de Recursos Humanos canaliza(n) adecuadamente los conflictos internos que se generan?

5.5 ¿El (los) líder(es) del proceso de Recursos Humanos motiva(n) al personal para el logro de los objetivos organizacionales?

5.6. ¿Consideras que el (los) líder(es) del proceso de Recursos Humanos mantiene(n) cohesionado al equipo de trabajo?

5.7. ¿Reconoces un líder dentro del proceso de Recursos Humanos?

En esta dimensión, los aspectos formales son medidos por los indicadores 5.1., 5.2. y 5.3.; el sistema informal, por su parte, es evaluado por los indicadores 5.4., 5.5., 5.6. y 5.7.

6. Mecanismos Útiles: Está referido a los sistemas de planificación y control, así como los recursos auxiliares requeridos para estructurar y organizar las actividades del proceso de Recursos Humanos.

   Indicadores:

   6.1. ¿Cuentas con los recursos necesarios (herramientas tecnológicas, recursos materiales, capacitación) para cumplir con tus nuevas funciones?

   6.2. ¿Los recursos que tienes a tu disposición son utilizados adecuadamente?

   6.3. ¿La nueva estructura contempla indicadores de gestión y de servicio que te ayuden a desempeñar tu trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales?

   6.4. ¿Sigues algún tipo indicadores de gestión y de servicio para la realización de tu trabajo?

   Los indicadores 6.1. y 6.3. están referidos al sistema formal y los indicadores 6.2. y 6.4. evalúan el sistema informal.

4.3.1.b. Variables Medidas

Tres instrumentos de medición derivaron del Cuestionario Diagnóstico, todos ellos hicieron uso del mismo modelo y los mismos indicadores, la diferencia viene representada por las variables que se indican a continuación:

1. Instrumento para medir la Situación Actual de la Organización:

   Este instrumento pretende medir la situación actual que vive la organización y contrastarla con la situación ideal de la misma.

   - Situación actual: esta variable se refiere al estado actual del proceso de Recursos Humanos en la Oficina Central y el Área Capital de la empresa P., tal como lo percibe el personal que labora en el mismo. Operacionalmente se define como el puntaje obtenido en el Instrumento de Diagnóstico Organizacional por cada uno de los individuos que conforman la muestra evaluada.
   - Situación Ideal: se refiere al estado de funcionamiento deseado para el proceso de Recursos Humanos, en el que el sistema informal ("cómo realmente se hacen las cosas") se equipara con el sistema formal ("cómo deberían hacerse las cosas"). Se define

operacionalmente como el puntaje máximo posible en cada una de las dimensiones, según el modelo (por ejemplo, "5" si la dimensión está conformada por 5 indicadores). Dentro de esta variable se inserta el concepto de "mínimo aceptable", el cual ha sido definido como el valor por debajo del cual se considera que la brecha entre situación actual y situación ideal es significativa y amerita la aplicación de medidas que la acorten. Arbitrariamente se estableció que el punto de corte fuese el percentil 75.

Por convención, los puntajes obtenidos han sido normalizados sobre una escala de 100 puntos.

2. Instrumento para medir los aspectos Formales e Informales de la Organización:

Este instrumento pretende medir la relación entre los sistemas formales e informales de la organización.

- Sistema Formal: tal como se ha referido en el marco conceptual, esta variable alude a todos aquellos aspectos que apuntan a la manera como se deben hacer las cosas en el proceso de Recursos Humanos, todo aquello que está establecido en documentos y manuales de normas y procedimientos.

Operacionalmente se define como la sumatoria de los puntajes obtenidos en los indicadores destinados a medir este sistema.

- Sistema Informal: se refiere a la manera como en realidad se hacen las cosas en el proceso de Recursos Humanos. Su definición operacional resulta de la sumatoria de los puntajes obtenidos en todos los indicadores que evalúan este sistema en cada dimensión.

Para que fuese posible establecer una comparación entre ambas variables sobre una condición inicial de igualdad (ya que el sistema formal cuenta con 15 indicadores y el sistema informal con 16), se decidió convertir los puntajes brutos obtenidos a una escala normalizada de 100 puntos, con lo cual se elimina la diferencia que introduce el numero de indicadores para cada sistema.

3. Instrumento para medir las seis dimensiones del Modelo:

Este instrumento busca medir los aspectos formales e informales de cada una de las seis dimensiones del modelo de Weisbord. Las seis variables que conforman este instrumento son: Propósito, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos Útiles, las cuales

fueron definidas operacionalmente en el apartado 4.3.1.a. Cada una de ellas resulta de la sumatoria de los puntajes obtenidos, tanto en los aspectos formales como informales, de los indicadores correspondientes a esa variable o dimensión.

4.3.1.c. Medición de Validez

La validez se refiere a si se está midiendo lo que se piensa que se está midiendo. Para proceder a validar el cuestionario diagnóstico se recurrió a la técnica de validez de contenido, que consiste en la representatividad o la adecuación muestral del contenido (la sustancia, la materia, el tema) de un instrumento de medición, es decir, es una cuestión de juicio. Cada reactivo debe ser juzgado, por jueces competentes, con base a su relevancia presumida respecto de la propiedad que se está midiendo. Se debe proporcionar a los jueces instrucciones específicas para hacer juicios, así como especificaciones acerca de lo que están juzgando. (Kerlinger, 1988).

En este sentido, se consultó al siguiente panel de jueces expertos:

- La cliente

- Un pool de consultores conformado por trece profesionales en las siguientes áreas: psicología, comunicación social, relaciones industriales, ingeniería, educación, administración y economía.

A los jueces se les solicitó que evaluarán los siguientes aspectos del cuestionario diagnóstico:

- Si los reactivos del instrumento aluden a cada una de las dimensiones definidas según el modelo de las seis casillas de Weisbord.
- Si las preguntas son comprensibles, claras y precisas.
- Si el cuestionario diagnóstico es fácil de contestar y no es muy largo.

El procedimiento seguido para validar el instrumento diagnóstico fue el siguiente:

- Se fijó una reunión con la cliente en la que se revisó en detalle las definiciones operacionales de cada una de las dimensiones del modelo de Weisbord, así como cada uno de los reactivos correspondientes al cuestionario diagnóstico. Se aclararon las dudas surgidas y se tomó nota de las mismas, para incorporar mejoras en el instrumento y las sugerencias hechas por la cliente.

- Se envió por correo electrónico el cuestionario diagnóstico a cada uno de los miembros del pool de consultores, así como las definiciones operacionales de cada una de las dimensiones del modelo de Weisbord. Se recibió respuesta vía telefónica y vía correo electrónico, con dudas y sugerencias respecto al instrumento en cuestión.

Finalmente se realizaron los siguientes ajustes al cuestionario diagnóstico, según lo recomendado por los jueces expertos:

- Se ejecutaron modificaciones en cuanto a la redacción y ordenación de los reactivos.
- Se modificaron levemente las instrucciones sobre cómo completar el instrumento.
- Se agregaron y eliminaron algunas preguntas.
- A pesar de varias sugerencias presentadas por los jueces expertos de cambiar la escala de Si/No por una con más opciones de respuesta, se decidió dejarla tal como estaba, ya que la finalidad del instrumento es diagnosticar si el personal conoce o desconoce los parámetros establecidos bajo la nueva estructura en cada una de las dimensiones definidas por el modelo de Weisbord. De allí que, para efectos del proceso diagnóstico, no se admitieron términos

medios, sino ausencia o presencia del atributo "conocimiento".

4.3.1.d. Medición de Confiabilidad

La confiabilidad constituye la consistencia interna de una prueba, es decir, que las características de la prueba son homogéneas, lo cual habla de la exactitud de la misma. La preocupación de la confiabilidad proviene de la necesidad de confiar en la medida, si ésta es confiable, es posible depender de ella (Kerlinger, 1988). Se medirá confiabilidad en términos de la estabilidad, la seguridad, la predictibilidad y la exactitud de la medida. Si se aplica un instrumento n cantidad de veces, el resultado debe ser el mismo bajo las mismas condiciones, esta es la base del método test-retest, el cual fue utilizado para medir la confiabilidad de los tres instrumentos diagnósticos.

El procedimiento seguido fue el siguiente:

- Se estableció que se iba a medir la confiabilidad a través del método test-retest. El test fue aplicado a los doce (12) especialistas, dos (2) gerentes y un (1) director seleccionados y el retest fue administrado tres semanas después a los doce (12) especialistas, un (1) gerente y un (1) director, ya que uno de los gerentes fue despedido en

el interim. El test fue aplicado vía electrónica y el retest, en el caso de los especialistas en persona durante la junta diagnóstica y para el caso de los gerentes/directores, fue aplicado vía correo electrónico.

- Cada prueba fue identificada para poder realizar la correlación entre las dos situaciones.
- Se calculó la confiabilidad por factor, donde cada factor estaba representado por la situación actual, por los aspectos formales e informales y por cada una de las dimensiones del modelo de Weisbord, según el instrumento en cuestión.
- La confiabilidad se midió a través del coeficiente de correlación producto-momento de Pearson, calculado mediante el programa informático SPSS. Se eliminó al gerente egresado de los resultados del test.
- Se tomó como valor mínimo de confiabilidad aceptable un coeficiente de correlación de 0.8.

Los resultados obtenidos (ver Anexo D) fueron los siguientes (tabla 1):

Tabla 1: Resultados de la Medición de Confiabilidad del Test-Retest.

Factor	R	Sig.
Situación Actual	0.867	0.000
Aspecto Formal	0.776	0.001
Aspecto Informal	0.810	0.000
Propósito	0.256	0.377
Estructura	0.638	0.014
Relaciones	0.753	0.002
Recompensas	0.741	0.002
Liderazgo	0.871	0.000
Mecanismos Útiles	0.569	0.034

Los resultados arrojaron una baja confiabilidad en las dimensiones de Propósito, Estructura y Mecanismos Útiles, una confiabilidad cercana, pero por debajo del mínimo valor aceptable, en tres de los factores: Aspecto Formal, Relaciones y Recompensas, y un valor aceptable para Situación Actual, Aspecto Informal y Liderazgo.

Se verificó el procedimiento seguido y se observó que las condiciones organizacionales bajo las cuales se administró el

instrumento a los especialistas durante el test y el retest difirieron, lo cual introdujo una varianza de error en la medición. A la luz de estos resultados se decidió aplicar un tercer test únicamente a los especialistas, ya que las condiciones de aplicación del retest fueron las mismas para los niveles de gerente/director. El procedimiento seguido para aplicar el test 3 fue el siguiente:

- Se aplicó bajo las mismas condiciones del test 2 o retest, es decir, en persona. Se tomó esta decisión en base a los comentarios hechos por los especialistas durante las juntas diagnósticas en las que manifestaron no sentirse cómodos contestando el cuestionario por vía electrónica.
- Se administró, un mes después, a sólo once de los doce especialistas, ya que uno de ellos no formaba parte de la empresa para el momento de su aplicación.
- La confiabilidad se midió a través del coeficiente de correlación producto-momento de Pearson, tomando un valor mínimo de confiabilidad aceptable de 0.8.

Los resultados obtenidos (ver Anexo E) fueron los siguientes (tabla 2):

Tabla 2: Resultados de la Medición de Confiabilidad del Test 3

Factor	R	Sig.
Situación Actual	0.890	0.000
Aspecto Formal	0.773	0.002
Aspecto Informal	0.835	0.000
Propósito	0.571	0.041
Estructura	0.441	0.131
Relaciones	0.932	0.000
Recompensas	0.736	0.004
Liderazgo	0.933	0.000
Mecanismos Útiles	0.554	0.049

Los resultados arrojaron una baja confiabilidad en las dimensiones de Propósito, Estructura y Mecanismos Útiles, una confiabilidad cercana, pero por debajo del mínimo valor aceptable, en los factores Aspecto Formal y Recompensas, y un valor aceptable para Situación Actual, Aspecto Informal, Liderazgo y Relaciones.

En virtud de lo anterior, se convino en lo siguiente:

- El instrumento que mide la situación actual de la organización resultó ser altamente confiable.

- El instrumento que mide los aspectos formales e informales de la organización se considera confiable. El valor correspondiente al coeficiente producto-momento de Pearson resultó estar por encima del criterio establecido de 0.8 para el aspecto informal y para el aspecto formal resultó ser 0.773, que a pesar de estar por debajo del valor definido, es significativo ($p<0.01$) y por lo tanto se considera aceptable.
- El instrumento que mide las seis dimensiones del modelo de Weisbord, no resultó ser confiable ya que aproximadamente el 60% de los factores arrojaron coeficientes producto-momento de Pearson por debajo del criterio establecido y el factor de Estructura resultó no ser significativo.

Se infiere que la baja confiabilidad arrojada por el instrumento que mide las seis dimensiones del modelo de Weisbord, obedece a la variación de las condiciones organizacionales que envolvieron la aplicación de cada uno de los tests, lo cual interfiere con la estabilidad de la medida. Tales variaciones correspondieron a procesos de racionalización de planta, reducción de personal, estrategias de reducción de costos, cambios de la estructura organizacional y apertura de nuevas

líneas de producción. A continuación se presentan posibles explicaciones de la baja confiabilidad resultante en cada una de las dimensiones:

- Propósito: Los cambios organizacionales descritos afectaron los objetivos y metas del proceso de RRHH en tanto los mismos estaban ligados a las personas que egresaron. Adicionalmente, las personas evaluadas reportaron dificultad para responder de manera consistente a los indicadores interdependientes de esta dimensión; por ejemplo, en la dimensión formal se preguntaba si se conocían los objetivos y en la dimensión informal, si se estaba de acuerdo con los mismos, lo cual se prestaba a confusión en los casos en que se respondía que "no" a la primera pregunta. Además, la utilización de una escala diádica limitó las alternativas de respuesta a estas dos preguntas.
- Estructura: Dado que la variabilidad de las condiciones organizacionales obedeció mayormente a cambios estructurales, esta dimensión fue la que se vio más afectada.
- Relaciones: Dentro de los cambios que se suscitaron en la organización, los vínculos entre las personas permanecieron

sin variación, razón por la cual se infiere que la medición de la confiabilidad no se vio afectada.

- Recompensas: Si bien el coeficiente producto-momento de Pearson resultó inferior al valor mínimo aceptable, resultó ser significativo, lo que hace suponer que los cambios tampoco afectaron en mayor medida las compensaciones y reconocimientos que recibe el empleado.
- Liderazgo: La condición de liderazgo en el proceso de Recursos Humanos no se vio impactada ni por los cambios organizacionales ocurridos, ni por las personas egresadas, razón por la cual el instrumento resultó estable para esta dimensión.
- Mecanismos Útiles: Los sistemas de planificación y control que contempla esta dimensión pudieron sufrir modificaciones por los cambios organizacionales operados, afectando a su vez la estabilidad de la medida.

Por todo lo anterior, para los efectos del análisis final y la presentación al cliente, se decidió no emplear los resultados arrojados por el instrumento que mide las seis dimensiones del modelo y utilizar únicamente los datos brindados por los instrumentos que miden la situación actual y los aspectos formales e informales de la organización.

4.3.2. Junta Diagnóstica

El propósito de la junta de diagnóstico es hacer una revisión general del desempeño del grupo y hacer salir a la superficie e identificar los problemas de manera que sea posible trabajar en ellos y se decida cómo emprender los pasos para la acción. Por lo general, emprender una acción es una actividad posterior a la junta o una actividad para las juntas de equipo posteriores. Este tipo de juntas dura de medio día a un día completo y la finalidad es que todos los integrantes hagan contribuciones individuales al grupo total. Se puede reunir al grupo completo, formar subgrupos o parejas de individuos que se entrevistan unos a otros y después se reúnen con el grupo total.

La junta de diagnóstico permite que un grupo se juzgue a sí mismo e identifique sus puntos fuertes y sus áreas problema, y permite que todos participen en la generación de los datos necesarios. Después esos datos forman la base para planificar las acciones futuras. Una junta así sólo requiere de un consumo mínimo de tiempo. Un aspecto clave para el éxito de una junta de diagnóstico breve es que todos los participantes comprendan que la junta se convoca con el propósito de identificar los problemas, no de resolverlos (French y Bell, 1995).

4.4. Procedimiento

La consecución del proceso diagnóstico siguió las siguientes fases:

4.4.1. Fase de diseño:

En esta fase se estructuraron las dos herramientas diagnósticas, basadas sobre los modelos teóricos previamente adoptados, así como los requerimientos específicos del cliente. Este diseño también llevó implícito los procesos de verificación de la validez y la confiabilidad del Instrumento de Diagnóstico Organizacional. Por otra parte, durante esta fase se estructuraron los grupos que conformarían las Juntas Diagnósticas y se afinaron con el cliente los detalles relacionados a la logística tanto de la administración del cuestionario de diagnóstico como de la realización de las Juntas.

4.4.2. Fase de diagnóstico:

En este período se implantaron las dos estrategias diagnósticas previamente diseñadas.

4.4.2.a. <u>Administración del Instrumento de Diagnóstico Organizacional:</u>

El cuestionario diagnóstico fue enviado por vía electrónica a los doce especialistas y los tres gerentes/directores que constituyeron inicialmente la muestra. Se les solicitó responder al mismo por la misma vía en un período de tres días. Las respuestas fueron recibidas a lo largo de un período de tres semanas, después de enviar correos electrónicos y

realizar varias llamadas telefónicas a cada uno de ellos. Los resultados fueron tabulados por dimensión, por puntaje total que representa la situación actual, y por el sistema formal e informal (ver Anexo F).

4.4.2.b. Realización de las Juntas Diagnósticas:

Se estructuraron cuatro grupos constituidos por los especialistas de Recursos Humanos y distribuidos de manera heterogénea, para que con su asistencia a la actividad no se viera afectada la operación de sus respectivas plantas o centros de distribución. Todas las juntas se realizaron en fechas diferentes, pero con la misma hora de inicio (8:00 a.m.) y en un mismo salón, el cual contaba con las condiciones básicas para un adecuado desenvolvimiento de la actividad (ventilación, iluminación, privacidad). Las juntas con los niveles gerenciales / directivos se realizaron a modo individual. Inicialmente se había planificado juntar a ambos niveles jerárquicos durante cada una de las reuniones, pero se decidió separarlos por sugerencia de los participantes del primer grupo, para evitar inhibiciones a la hora de exponer y explicar los problemas que presenta el proceso de Recursos Humanos. La única persona del grupo que no participó fue el Director de Relaciones Laborales, debido a que fue imposible concertar

una cita con él. La actividad se realizó bajo la siguiente agenda:

8:00 am - 8:30 am	Refrigerio y Aplicación de Retest: fase de ambientación, administración del Test 2 e introducción a la actividad.
8:30 am - 9:00 am	Presentación y Discusión de Resultados del Cuestionario Diagnóstico: fase de exposición de los resultados del test 1 del cuestionario a través de gráficas y discusión de los mismos.
9:00 am - 9:45 am	Operacionalizar Problemas: fase en la que se instó a los participantes a puntualizar de manera clara y precisa los problemas más importantes que, según su opinión, aquejan al proceso de Recursos Humanos en cada una de las dimensiones contempladas por el modelo de seis casillas de Weisbord.
9:45 am - 10:15 am	¿Con qué contamos? Y ¿Con qué no contamos?: fase en la que se estimuló a los participantes a reconocer las herramientas y recursos materiales y humanos con los que cuentan en la actualidad para resolver los problemas previamente puntualizados, así como identificar los aspectos de los que adolecen para tal fin.
10:15 am - 10:30 am	Cierre: fase en la cual se contrastaron las expectativas de los especialistas con la de las consultoras, para luego establecer los alcances reales del proceso de diagnóstico.

4.4.3. Fase de tabulación, análisis y presentación de resultados:

En esta parte del proceso se realizó el trabajo de organización, tabulación y análisis de los datos cuantitativos y cualitativos arrojados por las estrategias diagnósticas implantadas, tomando en consideración los antecedentes de la empresa cliente, así como el marco conceptual que fundamentó el diagnóstico.

4.4.3.a. Resultados del Cuestionario Diagnóstico:

Para efectos del análisis de los resultados del instrumento diagnóstico se tomaron aquellos arrojados por el test 2.

Los resultados fueron representados en cuatro gráficas que se encuentran anexas (ver Anexo G):

- Relación entre la Situación Actual e Ideal del Proceso de RRHH por Cargo:

  En esta gráfica se puede observar que la situación actual de los especialistas se encuentra por debajo del mínimo aceptable, mientras que aquella de los niveles de gerente/director se encuentra justo en este valor y por debajo del ideal. Por lo tanto, la brecha existente entre la situación ideal y la situación actual del proceso de RRHH es mayor para el nivel de especialista que para el nivel superior de gerente/director. Esto nos podría indicar que existe un desconocimiento de los sistemas formales por

parte del personal especialista, que no pareciera ser el caso de los niveles superiores, ya sea porque no se está transmitiendo adecuadamente la información a los niveles inferiores o porque hay un predominio de los sistemas informales que hace que la situación actual se aleje de la ideal.

- Relación entre la Situación Actual e Ideal del Proceso de RRHH por Antigüedad:

  Los resultados muestran que la situación actual está por debajo del mínimo aceptable en todos los rangos de antigüedad, por lo que, la variable "antigüedad en el cargo" no parece tener mayor efecto en la percepción que se tiene de la situación actual.

- Relación entre el Sistema Formal e Informal del Proceso de RRHH por Cargo:

  La gráfica muestra que la brecha entre los aspectos formales e informales del proceso de RRHH es mayor en los niveles de gerente/director que en los niveles inferiores de especialista. Estos resultados nos indican que existe una mayor correspondencia entre lo que se hace y lo que debe hacerse en los niveles de especialista que en los niveles superiores.

- Relación entre el Sistema Formal e Informal del Proceso de RRHH por Antigüedad :

  Los resultados reflejan que la brecha entre el sistema formal e informal es muy pequeña o casi inexistente entre el grupo de personas que tienen menos de un año en la empresa y que a medida que se incrementa el número de años en la misma, la brecha se incrementa. Esto nos indica que a mayor tiempo en la organización la correspondencia entre lo que debe hacerse y lo que se hace es menor, es decir que se están dejando de seguir las normas y procedimientos establecidos por la organización.

  Es de hacer notar que la mayoría de los resultados dieron por debajo del mínimo aceptable, para cada una de las cuatro gráficas, por lo que se considera pertinente tomar acciones para acortar la brecha existente y llevar la organización al estado deseado.

4.4.3.b. Resultados de la Junta Diagnóstica

Los problemas identificados durante las juntas diagnósticas se clasificaron según las seis dimensiones del modelo de Weisbord, cómo siguen:

Propósito

- Los objetivos, la misión y la visión del proceso de RRHH no han sido formalmente definidos (alineación) de acuerdo a la realidad actual de RRHH (nueva estructura, énfasis estratégico de RRHH, reducción y especialización de la estructura, incremento de responsabilidades operativas), de la organización (cambios en ventas, sueldos variables) y del país (situación de inestabilidad política, económica e institucionalidad, idiosincrasia del venezolano)
- La comunicación actual entre los niveles directivos y especialistas, no es la adecuada para garantizar el conocimiento de los objetivos, la misión y la visión de RRHH (transmisión formal y feedback)
- No se realiza un adecuado seguimiento de los objetivos planteados

Estructura

- El diseño actual de la estructura (niveles jerárquicos, descripciones de cargos) no está ajustada a la realidad actual del proceso de RRHH y de la organización (reducción de la calidad de trabajo):
  - El número de especialistas es insuficiente para atender a la organización

- Muchas responsabilidades para una sola persona
- Ausencia de personal de apoyo para actividades administrativas
- Excesiva especialización, falta de continuidad e integración
- Ejecución de tareas no correspondientes a la descripción de cargo (nómina, mensajería, gerentes realizando actividades operativas)
- Ausencia de persona encargada de reclutamiento y selección

- Las modificaciones a la estructura organizacional no han sido adecuadamente comunicadas a los especialistas
- Los especialistas no reciben el entrenamiento adecuado para el ejercicio de sus funciones

Recompensas

- Algunos beneficios no monetarios, como la capacitación y el desarrollo de carrera, no tienen cabida en la realidad actual del proceso de RRHH y otros, como operativos médicos y actividades recreativas, no son implantados de igual manera en la organización
- Los sueldos no se corresponden con el nivel de responsabilidades y no están atados a las competencias

- Los salarios no son competitivos con el mercado
- El esquema de compensación no presenta bandas salariales que garanticen la equidad interna dentro del proceso de RRHH y con respecto a otras áreas de la organización
- Los gastos reembolsables no son cancelados
- Los días de descanso y las vacaciones no son respetados
- Los otros procesos de la organización interfieren en el establecimiento de sueldos, no siendo esta su responsabilidad

Relaciones

- Predomina un ambiente de temor a perder el empleo y un estilo de comunicación punitivo
- La comunicación actual entre los especialistas y los niveles gerenciales y directivos no es la adecuada para garantizar el aprendizaje de otras experiencias y la cohesión del grupo
- Las relaciones entre el proceso de RRHH y otras áreas se ven afectadas por:
  - un predominio de la comunicación informal
  - la falta de trabajo en equipo
  - la trasgresión de normas y procedimientos por parte de otros procesos
  - la delegación de problemas hacia RRHH

- Los niveles de autonomía son limitados para la toma de decisiones
- Los niveles directivos permiten la trasgresión de las normas y procedimientos de RRHH por parte de los otros procesos, como mecanismo de evasión del conflicto

Liderazgo

- Los niveles directivos no defienden las normas y procedimientos de RRHH ante los otros procesos de la organización
- El proceso de toma de decisiones dentro de RRHH es burocrático y engorroso
- La comunicación actual entre los especialistas y los niveles gerenciales y directivos no es la adecuada para garantizar la transmisión de la información ("radiopasillo"), la alineación con los objetivos, el seguimiento de los mismos, feedback y motivación al personal
- RRHH no asume una posición de liderazgo frente a los otros procesos de la organización
- Falta cohesión entre los líderes de la organización
- Falta de credibilidad en los líderes de la organización

Mecanismos Útiles

- La realidad de RRHH y de la organización no permite la planificación de las actividades
- Carencia de recursos básicos para realizar el trabajo diario (fax, fotocopiadora, material de oficina, teléfonos)
- Los sistemas tecnológicos (SAP, ADAM) no están adaptados a los requerimientos de todas las áreas de la organización, son subutilizados y el personal no recibe el entrenamiento adecuado en los mismos
- Los ambientes físicos asignados al personal de RRHH no garantizan:
  - el resguardo de información y bienes
  - la privacidad que el manejo de información confidencial exige
  - la comodidad para la realización de sus labores
- Los indicadores de gestión y servicio mediante los cuales se mide la labor de RRHH se ven afectados por:
  - el desempeño de los otros procesos de la organización
  - los tiempos de respuesta no ajustados a la realidad
  - la falta de entrenamiento del personal en su uso
  - el difícil acceso a algunos de ellos
- Los recursos tecnológicos (computadoras) están obsoletos

Las secciones de la agenda correspondientes a "¿Con qué contamos?" y "¿Con qué no contamos?" fueron resumidas de la siguiente manera:

¿Con qué contamos?

- Gente capacitada y conocedora de la organización
- Compromiso con la empresa y los trabajadores
- Buen nivel de relaciones entre el personal
- Identificación con la empresa
- Disposición y energía para el trabajo
- Tecnología de punta en sistemas administrativos
- Calidad humana
- Creatividad
- Flexibilidad

¿Con qué no contamos?

- Estabilidad laboral
- Buena comunicación entre todos los niveles
- Personal de apoyo
- Tiempo
- Confianza en RRHH
- Apoyo de la alta gerencia

Adicionalmente se deseó hacer conocer a la alta gerencia algunos comentarios que habían surgido durante la mayoría de las juntas, tal como habían sido expresadas por los participantes, así como las expectativas que ellos manifestaron acerca del proceso de diagnóstico que se estaba llevando a cabo. Esta decisión también respondió a la solicitud de los diferentes grupos a que se conociera lo que ellos percibían y sentían.

Comentarios

- "Se apagan fuegos, se tiran flechas, se improvisa"
- "Lo informal se ha vuelto formal"
- "Los líderes apoyan los procesos informales"
- "La capacitación es vista como un costo y no como un valor agregado"
- "Existe una cultura de la penalización y castigo"
- "No se si lo que diga va a costarme mi trabajo"
- "Siempre se está buscando un culpable"
- "A mi se me maneja mucho la culpa, no hay reforzamiento positivo"
- "Se confunde servicio con servilismo"

- "Los objetivos se cumplen a tiempo, pero a expensas de la vida social, familiar, trabajar hasta tarde, fines de semana, feriados, vacaciones, desgaste"

Expectativas

- "Llevar esta información a los líderes y a los participantes"
- "Recoger inquietudes y llevarlas a los superiores"
- "Presentar la información de manera que no se tome como crítica sino como una oportunidad de mejora"
- "Que se den a conocer no solo los resultados sino el costo que representa para los trabajadores"
- "Canalizar las inquietudes y resolver las que más nos impactan"
- "Saber que van a hacer los líderes respecto a esto, si se van a tomar medidas para mejorar"
- "Que se haga algo, que se le busque la vuelta"
- "Que todo el equipo de RRHH sea partícipe"
- "RRHH debe ser el que marque la pauta en la organización"

Las juntas diagnósticas sirvieron de un medio de desahogo para el grupo perteneciente al proceso de Recursos Humanos. Fue un proceso catártico en el que los participantes expresaron su descontento con la situación actual, a través de múltiples anécdotas que con dificultad fueron enfocadas hacia los

problemas identificados. Adicionalmente, ellos reconocieron el momento de transformación y transición por el que está pasando la empresa, lo cual hace que sus demandas no puedan ser atendidas en su totalidad. De este proceso se recolectaron las percepciones que el personal tienen hacia la organización de Recursos Humanos, al momento del estudio.

4.4.3.c. Presentación de los Resultados

Los resultados obtenidos de las dos herramientas diagnósticas utilizadas: el cuestionario y la junta, fueron presentados al Director de Relaciones Laborales y a la Gerente de Area Capital un mes después de concluida la administración del Test 3 del instrumento diagnóstico. Hubo dificultades en concertar la cita para tal reunión debido a la ocupada agenda del Director de Relaciones Laborales. Durante la reunión se generaron discusiones en torno a los resultados, en especial aquellos arrojados por la junta diagnóstica y hubo desacuerdo con muchos de ellos. Existió un fuerte rechazo hacia la existencia de una comunicación punitiva en la organización y hacia el uso de la transgresión de normas y procedimientos como mecanismo de evasión del conflicto, especialmente por parte del Director de Relaciones Laborales. No se reconoció la burocracia en el proceso de toma de decisiones señalada, ni la

falta de equidad salarial interna, se atribuyó la carencia de recursos básicos como cosa del pasado por cambios generados después de realizadas las juntas y la falta de credibilidad en los líderes causó sorpresa. Se reconocieron como válidos, aspectos como: el exceso de responsabilidades para una sola persona en el caso de los especialistas, la ausencia de personal de apoyo para actividades administrativas, la falta de una persona para conducir el proceso de Reclutamiento y Selección (Estructura), la mayor parte de los puntos relacionados con el área de recompensas, la falta de trabajo en equipo (Relaciones), la falta de cohesión entre los líderes (Liderazgo), la falta de privacidad y comodidad de los ambientes físicos asignados al personal y la manera como se ven afectados los indicadores de gestión y servicio por el desempeño de los otros procesos de la organización. Los comentarios y expectativas manifestadas por los participantes, fueron rechazados por el Director de Relaciones Laborales por considerarlos como proyecciones al exterior de los problemas de la organización sin tomar en cuenta su propia participación en el proceso.

De la discusión generada se dedujo que las percepciones recopiladas son válidas y deben ser tomadas en cuenta si se desea mejorar la situación actual del proceso de Recursos

Humanos. Adicionalmente, se llegó a la conclusión de que hace falta que cada quién visualice su rol dentro del proceso, como éste obstaculiza la ejecución de otros procesos y la manera como él puede contribuir a la mejora del mismo, ya que todos los problemas identificados ubicaban la causa fuera del grupo estudiado.

Una vez finalizada la presentación se procedió a elaborar un plan a corto plazo para comenzar a resolver algunos de los problemas identificados. Esta segunda parte de la reunión solo se llevó a cabo con la Gte. de Area, ya que el Director de Relaciones Laborales tenía otro compromiso. Las acciones definidas con la Gte. de Area fueron las siguientes:

- Realizar una reunión con sus subordinados para determinar cómo cada quien puede aportar al mejoramiento de la situación actual del proceso de Recursos Humanos. Se fijó como fecha la primera semana de agosto para la realización de esta reunión.
- Revisar la estructura actual del proceso de Recursos Humanos para integrar más las funciones y eliminar las actividades administrativas. Se fijó como fecha de presentación de la estructura revisada al Vice-Presidente de RRHH, la última semana de agosto.

- Revisar el actual esquema salarial para determinar si se pueden realizar mejoras en esa área. Se fijó como fecha la última semana de agosto.

En días posteriores se sostuvo una reunión con el Director de Relaciones Laborales y se definieron los siguientes planes de acción:

- Revisar la estructura actual del proceso de Recursos Humanos para integrar más las funciones y redistribuir las actividades administrativa, para la segunda semana de agosto.
- Comunicar al resto de la organización la redistribución de las actividades, para la segunda semana de agosto.
- Solicitar asesoría al área de Desarrollo Organizacional al momento de manejar situaciones difíciles con el personal.

Es de hacer notar que el Director de Relaciones Laborales fue el único que no participó en las juntas diagnósticas y que mostró una actitud reticente y defensiva durante la presentación de los resultados de la misma.

5. Conclusiones y Recomendaciones

Evidentemente, el área de Recursos Humanos de la empresa P. ha superado los procesos de cambio organizacional que se han llevado a cabo en los últimos tiempos, pero con la asunción de un costo que, tal como lo demuestra la totalidad del proceso diagnóstico, ha sido relativamente alto y ha dejado malestar en sus integrantes. Al analizar los resultados a la luz de los modelos teóricos seleccionados, podemos observar que el personal de RRHH de la Empresa P. considera que existe un predominio de los aspectos informales sobre los formales, y que el mismo se ve respaldado por los líderes de la organización, lo cual se corrobora con las gráficas que muestran que la brecha se incrementa en los niveles gerenciales y directivos y en la medida en que la antigüedad en el cargo es mayor. Esta brecha junto con la existente entre la situación actual e ideal señalan la posibilidad de que la organización esté funcionando de manera ineficaz y de que se necesiten hacer cambios en el sistema formal para corregir las deficiencias actuales.

Igualmente, estas personas delatan varias áreas de oportunidad en cada una de las dimensiones organizacionales consideradas por el modelo de Weisbord:

- Propósito: destacan sus impresiones sobre la falta de objetivos y metas claros, así como de un seguimiento constante a los mismos, lo cual puede estar generando incertidumbre y afectando el establecimiento de prioridades por parte de la organización.

- Estructura: la existencia de una estructura de RRHH poco adaptada a las nuevas condiciones de la empresa, caracterizada por la excesiva especialización y la carencia de personal de apoyo para la cantidad de tareas que se deben acometer, lo cual sugiere una revisión de la misma para conseguir una estructura que mejor se ajuste a la organización.
- Recompensas: la no correspondencia del sistema de recompensas (monetario y no monetario) con el nivel de esfuerzo desplegado, ni con las competencias exhibidas por el personal, lo cual puede estar generando un desempeño bajo ya que las personas no ven que su trabajo es valorado, ni observan en él la oportunidad de recibir adiestramiento.
- Relaciones: el predominio de relaciones informales, así como el empleo de la evasión y de la condescendencia como maneras predilectas de manejar los conflictos entre áreas, lo cual puede estar generando un rendimiento bajo en el proceso de RRHH.
- Liderazgo: las inconsistencias en el liderazgo de los dirigentes del proceso, que puede estar ocasionando desequilibrios entre cada una de las dimensiones y entre los sistemas formales e informales.
- Mecanismos Utiles: la carencia de recursos que optimicen la planificación y realización del trabajo, o la subutilización de las herramientas tecnológicas con las que sí se cuenta, lo cual dificulta la ejecución de las tareas y el alcance de los objetivos organizacionales.

Esto se complementa con sentimientos de temor y frustración expresados al finalizar las respectivas juntas diagnósticas. Vale destacar, que durante el proceso diagnóstico ocurrieron dos egresos de miembros del equipo de Recursos Humanos, lo cual vino a reforzar los sentimientos anteriormente mencionados.

Todo lo anterior da cuenta de una realidad organizacional que ofrece grandes oportunidades de mejora y que, simultáneamente, presenta fortalezas significativas con las cuales es posible abordar estas dificultades. Este mismo personal que denuncia deficiencias en cada dimensión, también reconoce que como empresa y como proceso cuentan con recursos humanos y tecnológicos de gran valor, así como también se sienten impulsados por la fuerza que imprimen las situaciones de reto y aprendizaje, como las que están atravesando. Los motores del cambio de esta situación están justamente en esos recursos que las personas perciben como favorecedores y es desde allí donde deben apuntalarse las iniciativas de mejora. Además representa un reto para Recursos Humanos y para la organización en general insertarse por completo en una estructura por procesos, en la cual se rompan los paradigmas heredados de la estructura jerárquica anterior. De esta manera, Recursos Humanos asumirá con mayor claridad su nuevo rol de aliado y asesor estratégico para el resto de las unidades de negocio.

Sobre la base de las conclusiones anteriormente expuestas se recomienda:

- Replicar este diagnóstico organizacional en el proceso de RRHH de otras localidades de la empresa P.
- Diseñar e implantar una estrategia de intervención organizacional para atender las brechas y las oportunidades de mejora detectadas.
- Para efectos de mejorar la confiabilidad del instrumento diagnostico de las seis dimensiones de Weisbord, modificar la redacción de los indicadores de la dimensión de Propósito, de manera que las respuestas dadas a cada uno sean independientes entre sí. En este mismo sentido, se sugiere la introducción de una escala con múltiples opciones de respuesta, como por ejemplo: No del todo – Parcialmente – Mayormente - En su totalidad; debido a las dificultades manifestadas por los encuestados al momento de llenar el cuestionario.
- Grabar las reuniones que se llevan a cabo, específicamente las juntas diagnósticas y las presentaciones a la gerencia, ya que muchas veces se hace necesario recordar las anécdotas o ejemplos comentados por la personas participantes.
- Acortar el tiempo entre las diferentes actividades diagnósticas y la presentación de sus resultados, ya que los mismos se pueden ver afectados por la variación de las condiciones organizacionales y pueden alterar su validez.

- Administrar los instrumentos en persona y no por vía electrónica debido a la existencia de una cultura de temor y a la poca disponibilidad de tiempo del personal.

6. Referencias Bibliográficas

Best, J. W. (1981). *Research in Education (4th ed.).* New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1997). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership (2nd ed.).* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Burke, W. W. (1988). *Desarrollo Organizacional, Punto de vista normativo.* E.U.A.: Addison-Wesley Iberoamericana.

French, W. L. y Bell, C. H. Jr. (1995). *Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento organizacional (5ª ed.).* Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Guizar, R. (2000). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones.* México: Mc Graw Hill Internamericana.

Johansson, H. J., McHugh, P., Pendlebury, A. J. & Wheeler III, W. A. (1994). *Reingeniería de Procesos de Negocios.* México: Editorial Limusa.

Kerlinger, F. N. (1988). *Investigación del Comportamiento (2da ed.).* Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana.

Weisbord, M. R. (1978). *Organizational Diagnosis: A workbook of theory and practice*. Massachusetts: Perseus Books.

ANEXOS

Anexo A

Contrato Psicológico y Presentación de la Propuesta de Servicios

Anexo A

Contrato Psicológico y Presentación de la Propuesta de Servicios

Participantes:

Cliente: Gte. de Planificación y Desarrollo Organizacional de P.

Consultoras: Margarita Malpica y Mónica Stagno – Integritas Consultores

Lugar:

Oficina de Recursos Humanos de P.

Fecha:

4 de marzo de 2002

En la fecha y lugar arriba mencionados, se llevó a cabo una primera reunión entre la Gerente de Planificación y Desarrollo Organizacional, y Margarita Malpica y Mónica Stagno, con el objeto de establecer el contrato psicológico y realizar la presentación formal de la Propuesta de Servicios: *Recursos Humanos en la Nueva Organización*. Previa a esta reunión se realizó contacto telefónico para explicar la intención de ofrecer nuestros servicios y concertar una cita.

La reunión siguió la siguiente secuencia:

Planteamiento de la propuesta y requerimientos

- Se explicó la intención académica de la actividad y su carácter de requisito para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional. Se mencionó que

por tal razón se contaba con un tiempo limitado y que el proyecto debería culminar el 15 de junio de 2002.

- Se presentó la empresa a la que se representa – Integritas Consultores, y el grupo multidisciplinario que la conforma, que junto con el profesor de la materia constituyen el pool de consultores que se tiene a la disposición.
- Se hizo hincapié en el manejo confidencial que se dará a la información.
- Se explicó el rol de consultores, que consiste en ayudarlos a aprender a resolver sus problemas y a no crear dependencia, razón por la cual se dejaran a su disposición los instrumentos y estrategias que se generen durante el proceso.
- Se precisó que el contacto principal sería la Gerente de Planificación y Desarrollo Organizacional y se establecieron contactos alternos con una de las Especialistas de Recursos Humanos y la Gerente de Area.

<u>Evaluación de los requerimientos del cliente y presentación de la propuesta de servicios</u>

- La cliente solicitó conocer la propuesta de servicios. Se procedió a leer el documento de manera conjunta y sobre la marcha establecer los requerimientos específicos del cliente y de la propuesta. Destacaron los siguientes aspectos:

- La cliente solicitó expresamente que para las actividades a realizarse durante el diagnóstico y la intervención se divida al personal en grupos para así evitar interferir en la operación de la empresa.
- Ante la interrogante de la cliente, se aclaró que los instrumentos que se generasen durante el proceso serían sometidos a procedimientos de validez y confiabilidad, de manera tal que ellos pudieran hacer uso posterior de los mismos. Así mismo se mencionó que tales instrumentos se crearían ajustados a la realidad y necesidades de la empresa.
- La cliente solicitó que los resultados obtenidos del diagnóstico fueran operacionalizados, de manera de poder transmitirlos en un lenguaje comprensible para el resto de la organización.
- La cliente mostró la inquietud en relación a que este proceso pueda satisfacer las expectativas que se generen, ante lo cual se adquirió el compromiso de orientar la estrategia en ese sentido. Como garantía se planteó que la estrategia se diseñaría en conjunto con ella, en base a los resultados obtenidos del diagnóstico. Igualmente, el instrumento diagnóstico sería validado por ella previa su aplicación.
- La cliente planteó la necesidad de tomar en cuenta, al momento del análisis de resultados, las posibles variables intervinientes de la situación actual que vive la empresa.

- La cliente expresó su deseo que la comunicación sobre el status del proyecto se realizara de manera verbal. Esto respondiendo a la inquietud sobre sus requerimientos de comunicación.
- Se solicitó que la empresa facilitara salones acondicionados para las actividades de grupo, refrigerios y reproducción de materiales, si el caso lo ameritase.
- Se enfatizó que por tratarse de un requerimiento académico, la propuesta generaría un beneficio a la empresa sin costo alguno.
- Se planteó la necesidad de que la cliente respalde la propuesta ante su personal, mediante la emisión de un comunicado explicativo al momento de iniciar el diagnóstico.
- Se acordó realizar una posterior reunión para revisar conjuntamente el instrumento diagnóstico como parte del proceso de validación del mismo.
- La cliente mostró su acuerdo y satisfacción con la propuesta y en segunda reunión confirmó el apoyo del vice-presidente de Recursos Humanos.

Anexo B

Propuesta de Servicios, Recursos Humanos en la Nueva Organización

Anexo B

Propuesta de Servicios: Recursos Humanos en la Nueva Organización

1. INTRODUCCIÓN

Integritas Consultores ofrece sus servicios en P. para apoyar el manejo del cambio dentro del área de Recursos Humanos en el marco de la transformación estructural planteada durante el Proyecto Canaima.

2. ANTECEDENTES

El Proyecto Canaima se inició en P. en Enero 2001, planteándose como objetivo definir e implantar una nueva estructura organizativa en la cual se dejó atrás una estructura organizacional regional - jerárquica para dar paso a una estructura orientada por procesos, que se enfoca en las actividades medulares de la empresa e identifica claramente los procesos de apoyo. Este cambio estructural parte de la necesidad de hacer una organización más rentable en sus costos y gastos, al aprovechar mejor los recursos materiales y humanos. Además establece responsabilidades claramente definidas y una cultura de servicio que propicie un mejor flujo de la información y disminuya el retrabajo.

Recursos Humanos constituye uno de los procesos de apoyo de las áreas medulares de la organización. Es un área que sustenta a toda la cadena de suministros, pues se dedica a atender las necesidades y requerimientos relacionados al personal que labora en todas las actividades productivas de P.

En toda organización, el proceso de Recursos Humanos juega un rol protagónico en la conducción de los cambios organizacionales, ya que constituye un apoyo y una guía para el resto de las áreas de la empresa. Paradójicamente, es el área más sensible a estos cambios ya que normalmente es soslayada durante la implantación de tales procesos de transformación, pues se asume que tienen las capacidades para manejarlos.

Considerando la magnitud del cambio propuesto por el proyecto Canaima, Recursos Humanos no sólo debe suscribirse al cambio sino que también debe impulsar a las otras áreas a que se sumen al mismo.

3. OBJETIVOS

a) Determinar la brecha existente entre el estado actual del proceso de Recursos Humanos en P. y el requerido por el Proyecto Canaima.

b) Implantar una estrategia para reducir la brecha detectada.

4. ALCANCE

La estrategia a implantar, conducirá al grupo de Recursos Humanos a una mayor comprensión del cambio organizacional y su rol como proceso dentro de la nueva estructura, con lo cual podrá adaptarse mejor a los nuevos requerimientos de la organización.

5. PRODUCTOS DEL PROCESO

- **Reporte Diagnóstico**: evaluación de la situación actual del proceso de Recursos Humanos.
- **Estrategia de Abordaje**: conjunto de actividades que se definirán con el cliente en base a los resultados del diagnóstico realizado.
- **Reporte Final**: síntesis de los resultados de la estrategia implantada.

6. METODOLOGÍA

6.1. Población

Nuestra propuesta va dirigida al personal de Recursos Humanos de P. que labora en el área Capital y en la Oficina Central. Este equipo está constituido por los siguientes cargos:

- Doce especialistas de RRHH
- Dos gerentes y un director

6.2. Procedimiento

Nuestra propuesta comprende un conjunto de actividades que se pueden englobar en dos fases:

6.2.1. Fase 1: Diagnóstico

Con la finalidad de explorar el impacto del proceso de cambio en el personal de Recursos Humanos se proponen dos técnicas diagnósticas:

6.2.1.a. Instrumento autoadministrado: Por medio de esta técnica se busca determinar la situación actual del personal de Recursos Humanos dentro del proyecto Canaima y su rol en él mismo.

El instrumento será sometido a pruebas de validez y de confiabilidad, previo a su administración.

La herramienta será enviada de manera electrónica a todas las personas involucradas, para ser completado y devuelto por la misma vía.

6.2.1.b. Grupo focal: A través de esta actividad nos proponemos sondear las impresiones y valoraciones de este grupo de personas con respecto al proceso de cambio.

Para esta actividad se requiere de la disponibilidad del personal mencionado durante 4 horas (medio día) y de un salón acondicionado para tal fin.

Los hallazgos de la exploración diagnóstica serán validados con el cliente.

Como producto de este proceso diagnóstico se entregará un informe con el análisis de lo encontrado.

6.2.2. Fase 2: Implantación de la estrategia de abordaje

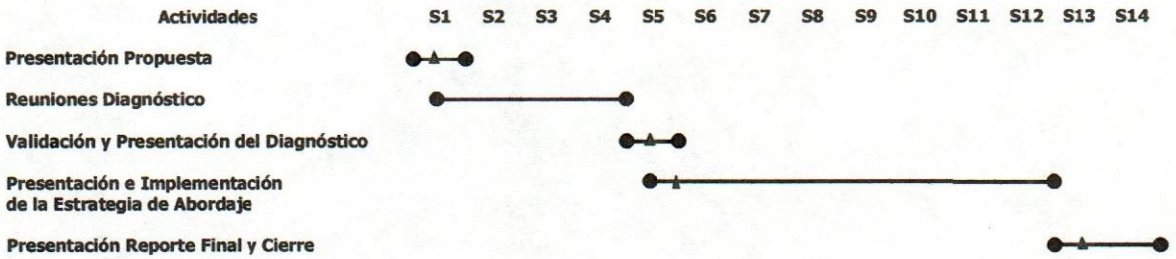
Esta fase supone la realización de las actividades que constituyen la estrategia de abordaje propuesta. Las mismas están sujetas a modificaciones en función de los resultados que arroje la fase

diagnóstica, pero a grandes rasgos son las que describimos a continuación: talleres, grupos focales o actividades que tienen como objetivo el revisar con el personal de Recursos Humanos los términos de la nueva estructura organizacional, sus premisas fundamentales y el rol que el proceso de RRHH juega en esta nueva configuración de la empresa: se busca propiciar una discusión abierta en la que se procuren las opiniones y sugerencias de estas personas sobre el tema en cuestión. Para la realización de estas actividades es posible que se requerirá la asistencia del personal a jornadas de cuatro a ocho horas de duración, así como de un salón acondicionado para tal fin y refrigerios.

Nuestra propuesta prevé que la empresa P. realice seguimiento a los tres meses, seis meses y al año, mediante un instrumento que Integritas Consultores le suministrará, con el objeto de constatar que el efecto de la estrategia de abordaje ha sido perdurable. De ser necesario, P. ha de repetir la estrategia para calibrar el desempeño del equipo de RRHH y hacer los ajustes que exija la cambiante realidad de la empresa.

7. CRONOGRAMA

A continuación presentamos el orden cronólogico a seguir en la realización de las actividades presentadas anteriormente. Este cronograma está sujeto a cambios según la disponibilidad del cliente. Sin embargo, por razones académicas , el proyecto debe culminar el 15 de Junio de 2002.



S = Semana ▲= Productos Entregables
Fecha Final del Proyecto: 15 de Junio de 2002

8. HONORARIOS PROFESIONALES

A continuación presentamos el costo que tendrían nuestros servicios en base a la propuesta previamente presentada:

Costos Sociales	37%	hora/hombre
Gastos Administrativos	15%	hora/hombre
Utilidad	30%	hora/hombre
Factor de Multiplicación	**1.82**	

Consultores	**Hora/hombre**	**Horas**	**Factor**		**Total**
Margarita Malpica	80.000	73	1,82	Bs	10.628.800
Mónica Stagno	80.000	73	1,82	Bs	10.628.800
Pool de Consultores	100.000	7	1,82	Bs	1.274.000
	Total de Honorarios Profesionales:			**Bs**	**22.531.600**

Por tratarse de un requerimiento académico, se exonera a la empresa de los costos arriba mencionados. Sin embargo, se requiere que la empresa costee los gastos asociados a refrigerios durante los talleres y grupos focales, así como la reproducción de los materiales relacionados con tales actividades.

9. ANEXOS:

9.1. Presentación de la Empresa

Integritas Consultores es una empresa de asesoría en desarrollo organizacional conformada por un grupo multidisciplinario de profesionales con amplia experiencia en el campo.Más que soluciones a corto plazo, nuestra empresa estructura sus propuestas sobre la realidad de la empresa cliente. Nuestro planteamiento garantiza continuidad y supone una excelente oportunidad de aprendizaje organizacional para afrontar el cambiante entorno económico, con lo cual se propicia el desarrollo tanto de la organización como de su gente.

Para los efectos de esta propuesta ponemos a su disposición dos profesionales, cuyos curricula pueden encontrar adjuntos, además de un pool de consultores que están disponibles para realizar cualquier tipo de consulta durante el tiempo que dure el proyecto en cuestión.

9.2. Curricula del Personal

Ver documentos adjuntos.

INTEGRITAS
Consultores

Margarita Malpica

Calle Rep. Dominicana, Pqe. Res. Las Californias, Apt. 72, Torre A
El Marqués, Caracas (1070) - Venezuela
(0212) 2386241 / 0414- 2635989

EXPERIENCIA LABORAL

Motorola de Los Andes y El Caribe - Grupo de Infraestructura Celular

Cargo: *Business Process Advocate* (Gerencia de Calidad). 01/12/98 al 15/12/00

- Revisión y estandarización de los procesos de las gerencias de ingeniería y proyectos del grupo de infrastructura celular para Venezuela, Méjico, Argentina, Brasil y Perú.
- Implementación y seguimiento de un proceso de satisfacción del cliente para Venezuela, Méjico y Perú.
- Preparar al personal de la oficina de Venezuela para una auditoría piloto siguiendo los lineamientos del programa de Excelencia en el Desempeño de Malcolm Baldridge.
- Realizar presentaciones al personal de la oficina de Venezuela sobre las iniciativas de calidad de la empresa.

Cargo: *Lead Systems Engineer.* 01/10/96 al 31/11/98

- Gerencia del grupo de ingeniería (16 ingenieros) y de personal contratado para trabajar en el campo (15 ingenieros y técnicos).
- Responsable de la búsqueda y asignación de recursos según los requerimientos de la gerencia de proyectos.
- Manejo de los requerimientos y prioridades del cliente (TELCEL).
- Soporte a ventas para la asignación de precios a los servicios de ingeniería y de campo.
- Responsable por la realización de evaluaciones al personal supervisado directamente y de ajustar los salarios según la recomendación de recursos humanos.

Cargo: *Systems Engineer.* 15/07/93 al 30/09/96

- Diseño de la infraestructura de sistemas de telefonía celular.
- Generación de documentación y base de datos para la instalación y puesta a punto de equipos de telefonía celular.
- Soporte a ventas para la generación de listas de equipos y la introducción de nuevos productos al mercado.
- Soporte técnico al cliente (TELCEL) a nivel nacional.
- Generación de procedimientos para documentar las actividades realizadas por el grupo de ingeniería.

EDUCACION

Estudios Superiores: U.C.A.B., Caracas
Especialización en Desarrollo Organizacional
(en curso, finalización para Julio 2002)
I.U.P.F.A.N., Maracay
Ingeniero Electrónico - Noviembre 1992

Idiomas: Bilingue - Español/Inglés (100%)
Francés – básico

INTEGRITAS
Consultores

Mónica Stagno

Calle Manzanares Este, Edificio Loma Redonda 6,
Piso 10, Apto. 10- C, Caracas - Venezuela
(0212) 9760062 / 0414- 2610350

EXPERIENCIA LABORAL

Panamco de Venezuela S.A.

Cargo: *Especialista de Desarrollo Organizacional.* 01/05/01 a la actualidad.

- Creación y Seguimiento de evaluaciones, planes y estrategias dirigidas al atender el clima y la cultura organizacional.
- Participación en el diseño e implantación del Manejo del Cambio asociado a la transformación estructural de la organización.

Cargo: *Jefe de Recursos Humanos (Planta Boleita).* 1/07/00 al 30/04/01

- Administración de personal y manejo de las relaciones laborales en Planta Boleita y Depósitos asociados.

Cargo: *Jefe de Reclutamiento y Selección.* 01/06/99 al 30/06/00

- Consecución del proceso de reclutamiento y selección del personal para las plantas y depósitos de la Dirección Regional Caracas.

Fundación Juventud y Cambio.

Cargo: *Especialista de Capacitación.* 01/11/98 al 01/05/99.

- Diseño y realización de cursos de prevención a jóvenes y ONG's.

Universidad Pedagógica Libertador

Cargo: *Docente Instructor (por concurso) a Medio Tiempo.* 01/01/98 al 01/05/99.

- Actividad Docente en las materias de Psicología Evolutiva y Psicología Educativa.

Universidad Central de Venezuela – Facultad de Humanidades y Educación - Escuela de Psicología

Cargo: *Docente Contratada a Medio Tiempo.* 01/11/96 al 01/12/98.

- Actividad Docente en las cátedras de Psicología Clínica y Seminario de Investigación, así como tutoría de tesis de grado.

EDUCACION

Estudios Superiores: U.C.A.B., Caracas
Especialización en Desarrollo Organizacional
(en curso, finalización para Julio 2002)
CSME El Peñón (Ministerio de Sanidad y Desarrollo Social)
Especialización en Psicología Clínica – Diciembre, 1997
U.C.V., Caracas
Licenciada en Psicología – Diciembre, 1993

Idiomas: Bilingue - Español/Inglés (100%)
Francés – básico
Italiano - Básico

Anexo C

Cuestionario de Diagnóstico Organizacional

Anexo C
Cuestionario de Diagnóstico Organizacional

El cuestionario que te presentamos a continuación tiene como objeto conocer tu opinión sobre algunos temas relacionados con el proceso de Recursos Humanos, del cual tú formas parte. Este cuestionario se inserta en una iniciativa de atención a los diferentes procesos de nuestra organización, la cual hemos decidido iniciar con el área de RRHH. Consiste en un grupo de preguntas ante las cuales esperamos contestes **SI** o **NO,** según sea el caso, marcando con una equis en el cuadro respectivo. Contesta **SI** cuando estés completamente seguro de tu respuesta y **NO** cuando no estés de acuerdo o tengas dudas. Por favor responde a todas las preguntas. Tu sincera opinión será muy valiosa para nosotros. De antemano, gracias por tu colaboración.

La información que suministres será manejada de manera confidencial, sin embargo requerimos algunos datos generales para el análisis de los resultados.
Por favor marca con una equis la casilla que corresponda a tu caso.

Cargo:
- ☐ Director / Gerente
- ☐ Especialista

Antigüedad:
- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1 a 3 años
- ☐ Más de 3 años

Nota: Por favor devolver completado este cuestionario a más tardar el miércoles 20 de Marzo de 2002 a la siguiente dirección de correo electrónico: monistagno@yahoo.com. En caso de dudas favor contactar a Mónica Stagno al 0414-2610350.

	SI	NO
1. ¿Conoces cuáles son los objetivos que persigue el proceso de RRHH dentro de la nueva estructura organizacional?		
2. ¿Estás de acuerdo con esos objetivos?		
3. ¿Consideras que las actividades que se realizan en RRHH se corresponden con estos objetivos?		
4. ¿El (los) líder(es) del proceso de RRHH define(n) adecuadamente los objetivos organizacionales a seguir?		
5. ¿El (los) líder(es) del proceso de RRHH traduce(n) los objetivos organizacionales a planes de acción concretos?		
6. ¿Conoces cuáles son las funciones de RRHH dentro de la nueva estructura?		
7. ¿Conoces cuál es tu rol dentro del proceso de RRHH?		
8. ¿Cuentas con la autonomía necesaria para realizar tu trabajo?		
9. ¿Consideras que la nueva estructura de RRHH permite el logro de los objetivos planteados?		
10. ¿Conoces la misión y visión de RRHH dentro de la nueva estructura organizacional?		

11. ¿Las relaciones que mantienes con tus compañeros de RRHH son de la calidad que tu deseas?

12. ¿Las relaciones que mantienes con las personas de los otros procesos de la organización son de la calidad que tu deseas?

13. ¿El (los) líder(es) del proceso de RRHH motiva(n) al personal para el logro de los objetivos organizacionales?

14. ¿Conoces la línea de reporte que debes seguir para cumplir con los objetivos de tu área?

15. ¿El (los) líder(es) del proceso de RRHH canaliza(n) adecuadamente los conflictos internos que se generan?

16. ¿Conoces si la nueva estructura contempla un sistema de recompensas diferente a la estructura anterior?

17. ¿Conoces las relaciones que debes establecer con tus compañeros de RRHH para alcanzar los objetivos de tu área?

18. ¿Conoces las relaciones que debes establecer con los otros procesos de la organización para lograr los objetivos de tu área?

19. ¿Los recursos que tienes a tu disposición son utilizados adecuadamente?

20. ¿Sientes que tus esfuerzos y tu buen trabajo son compensados?

21. ¿Te sientes conforme con el sistema de recompensas (monetario y no monetario) de la estructura actual dadas tus nuevas funciones y responsabilidades?

22. ¿Adicional a tu salario recibes algún otro tipo de incentivo, monetario o no monetario?

23. ¿Las relaciones que mantienes con tus superiores son de la calidad que tu deseas?

24. ¿Consideras que el (los) líder(es) del proceso de RRHH mantiene(n) cohesionado al equipo de trabajo?

25. ¿Cuentas con los recursos necesarios (herramientas tecnológicas, recursos materiales, capacitación) para cumplir con tus nuevas funciones?

26. ¿Consideras que la alta gerencia maneja adecuadamente los conflictos que se presentan dentro de tu área?

27. ¿El (los) líder(es) del proceso de RRHH modela(n) los valores organizacionales?

28. ¿La nueva estructura contempla mecanismos indicadores de gestión y de servicio que te ayuden a desempeñar tu trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales?

29. ¿Realizas tu trabajo tal como está definido en tu perfil de cargo?

30. ¿Sigues algún tipo de indicadores de gestión y de servicio para la realización de tu trabajo?

31. ¿Reconoces un líder dentro del proceso de RRHH?

Anexo D

Resultados de la Medición de Confiabilidad del Test-Retest

Anexo D
Resultados de la Medición de Confiabilidad del Test-Retest

Correlaciones Test-Retest Factor Situación Actual

		Test 1 Situación Actual	Retest Situación Actual
Correlación de Pearson	Test 1 Situación Actual	1.000	.867**
	Retest Situación Actual	.867**	1.000
Sig. (bilateral)	Test 1 Situación Actual	.	.000
	Retest Situación Actual	.000	.
N	Test 1 Situación Actual	14	14
	Retest Situación Actual	14	14

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones Test-Retest FactorAspecto Formal

		Test 1 Aspecto Formal	Retest Aspecto Formal
Correlación de Pearson	Test 1 Aspecto Formal	1.000	.776**
	Retest Aspecto Formal	.776**	1.000
Sig. (bilateral)	Test 1 Aspecto Formal	.	.001
	Retest Aspecto Formal	.001	.
N	Test 1 Aspecto Formal	14	14
	Retest Aspecto Formal	14	14

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones Test-Retest FactorAspecto Informal

		Test 1 Aspecto Informal	Retest Aspecto Informal
Correlación de Pearson	Test 1Aspecto Informal	1.000	.810**
	Retest Aspecto Informal	.810**	1.000
Sig. (bilateral)	Test 1Aspecto Informal	.	.000
	Retest Aspecto Informal	.000	.
N	Test 1Aspecto Informal	14	14
	Retest Aspecto Informal	14	14

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones Test-Retest FactorPropósito

		Test 1 Propósito	Retest Propósito
Correlación de Pearson	Test 1 Propósito	1.000	.256
	Retest Propósito	.256	1.000
Sig. (bilateral)	Test 1 Propósito	.	.377
	Retest Propósito	.377	.
N	Test 1 Propósito	14	14
	Retest Propósito	14	14

Correlaciones Test-Retest Factor Estructura

		Test 1 Estructura	Retest Estructura
Correlación de Pearson	Test 1 Estructura	1.000	.638*
	Retest Estructura	.638*	1.000
Sig. (bilateral)	Test 1 Estructura	.	.014
	Retest Estructura	.014	.
N	Test 1 Estructura	14	14
	Retest Estructura	14	14

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Correlaciones Test-Retest Factor Relaciones

		Test 1 Relaciones	Retest Relaciones
Correlación de Pearson	Test 1 Relaciones	1.000	.753**
	Retest Relaciones	.753**	1.000
Sig. (bilateral)	Test 1 Relaciones	.	.002
	Retest Relaciones	.002	.
N	Test 1 Relaciones	14	14
	Retest Relaciones	14	14

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones Test-Retest Factor Recompensas

		Test 1 Recompensas	Retest Recompensas
Correlación de Pearson	Test 1 Recompensas	1.000	.741**
	Retest Recompensas	.741**	1.000
Sig. (bilateral)	Test 1 Recompensas	.	.002
	Retest Recompensas	.002	.
N	Test 1 Recompensas	14	14
	Retest Recompensas	14	14

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones Test-Retest Retest Liderazgo

		Test 1 Liderazgo	Retest Liderazgo
Correlación de Pearson	Test 1 Liderazgo	1.000	.871**
	Retest Liderazgo	.871**	1.000
Sig. (bilateral)	Test 1 Liderazgo	.	.000
	Retest Liderazgo	.000	.
N	Test 1 Liderazgo	14	14
	Retest Liderazgo	14	14

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones Test-Retest Factor Mecanismos Utiles

		Test 1 Mecanismos Utiles	Retest Mecanismos Utiles
Correlación de Pearson	Test 1 Mecanismos Utiles	1.000	.569*
	Retest Mecanismos Utiles	.569*	1.000
Sig. (bilateral)	Test 1 Mecanismos Utiles	.	.034
	Retest Mecanismos Utiles	.034	.
N	Test 1 Mecanismos Utiles	14	14
	Retest Mecanismos Utiles	14	14

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Anexo E

Resultados de la Medición de Confiabilidad del Test 3

Anexo E
Resultados de la Medición de Confiabilidad del Test3

Correlaciones Test2-Test3 Factor Situación Actual

		Test 2 Situación Actual	Test 3 Situación Actual
Correlación de Pearson	Test 2 Situación Actual	1.000	.890**
	Test 3 Situación Actual	.890**	1.000
Sig. (bilateral)	Test 2 Situación Actual	.	.000
	Test 3 Situación Actual	.000	.
N	Test 2 Situación Actual	13	13
	Test 3 Situación Actual	13	13

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones Test2-Test3 Factor Aspecto Formal

		Test 2 Aspecto Formal	Test 3 Aspecto Formal
Correlación de Pearson	Test 2 Aspecto Formal	1.000	.773**
	Test 3 Aspecto Formal	.773**	1.000
Sig. (bilateral)	Test 2 Aspecto Formal	.	.002
	Test 3 Aspecto Formal	.002	.
N	Test 2 Aspecto Formal	13	13
	Test 3 Aspecto Formal	13	13

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones Test2-Test3 FactorAspecto Informal

		Test 2 Aspecto Informal	Test 3 Aspecto Informal
Correlación de Pearson	Test 2 Aspecto Informal	1.000	.835**
	Test 3 Aspecto Informal	.835**	1.000
Sig. (bilateral)	Test 2 Aspecto Informal	.	.000
	Test 3 Aspecto Informal	.000	.
N	Test 2 Aspecto Informal	13	13
	Test 3 Aspecto Informal	13	13

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones Test2-Test3 Factor Propósito

		Test 2 Propósito	Test 3 Propósito
Correlación de Pearson	Test 2 Propósito	1.000	.571*
	Test 3 Propósito	.571*	1.000
Sig. (bilateral)	Test 2 Propósito	.	.041
	Test 3 Propósito	.041	.
N	Test 2 Propósito	13	13
	Test 3 Propósito	13	13

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Correlaciones Test2-Test3 Factor Estructura

		Test 2 Estructura	Test 3 Estructura
Correlación de Pearson	Test 2 Estructura	1.000	.441
	Test 3 Estructura	.441	1.000
Sig. (bilateral)	Test 2 Estructura	.	.131
	Test 3 Estructura	.131	.
N	Test 2 Estructura	13	13
	Test 3 Estructura	13	13

Correlaciones Test2-Test3 Factor Relaciones

		Test 2 Relaciones	Test 3 Relaciones
Correlación de Pearson	Test 2 Relaciones	1.000	.932**
	Test 3 Relaciones	.932**	1.000
Sig. (bilateral)	Test 2 Relaciones	.	.000
	Test 3 Relaciones	.000	.
N	Test 2 Relaciones	13	13
	Test 3 Relaciones	13	13

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones Test2-Test3 Factor Recompensas

		Test 2 Recompensas	Test 3 Recompensas
Correlación de Pearson	Test 2 Recompensas	1.000	.736**
	Test 3 Recompensas	.736**	1.000
Sig. (bilateral)	Test 2 Recompensas	.	.004
	Test 3 Recompensas	.004	.
N	Test 2 Recompensas	13	13
	Test 3 Recompensas	13	13

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones Test2-Test3 Factor Liderazgo

		Test 2 Liderazgo	Test 3 Liderazgo
Correlación de Pearson	Test 2 Liderazgo	1.000	.933**
	Test 3 Liderazgo	.933**	1.000
Sig. (bilateral)	Test 2 Liderazgo	.	.000
	Test 3 Liderazgo	.000	.
N	Test 2 Liderazgo	13	13
	Test 3 Liderazgo	13	13

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones Test2-Test3 Factor Mecanismos Utiles

		Test 2 Mecanismos Utiles	Test 3 Mecanismos Utiles
Correlación de Pearson	Test 2 Mecanismos Utiles	1.000	.554*
	Test 3 Mecanismos Utiles	.554*	1.000
Sig. (bilateral)	Test 2 Mecanismos Utiles	.	.049
	Test 3 Mecanismos Utiles	.049	.
N	Test 2 Mecanismos Utiles	13	13
	Test 3 Mecanismos Utiles	13	13

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Anexo F

Tabulación de Resultados del Cuestionario Diagnóstico

Dimensión	# Indicador	# Pregunta Cuestionario	EDS 1	MCP1	MM1	YO1	MV1	LM1	LG1	AF1	EQ1	LP1	RM1	MA1	SA1
			Dtor	Gte	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp
			> 3	1 a 3	> 3	1 a 3	< 1	< 1	1 a 3	1 a 3	< 1	1 a 3	> 3	> 3	1 a 3
Propósito	1.1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
Propósito	1.2	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
Propósito	1.3	3	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1
Propósito	1.4	10	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1
		Total Formal	**2**	**2**	**1**	**1**	**2**	**0**	**2**	**2**	**0**	**1**	**2**	**2**	**2**
		Total Informal	**2**	**2**	**1**	**1**	**2**	**0**	**2**	**2**	**0**	**2**	**1**	**2**	**2**
		Total Propósito	**4**	**4**	**2**	**2**	**4**	**0**	**4**	**4**	**0**	**3**	**3**	**4**	**4**
Estructura	2.1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Estructura	2.2	9	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0
Estructura	2.3	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Estructura	2.4	29	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1
		Total Formal	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**1**
		Total Informal	**2**	**2**	**0**	**0**	**2**	**1**	**1**	**2**	**1**	**2**	**1**	**2**	**1**
		Total Estructura	**4**	**4**	**2**	**2**	**4**	**3**	**3**	**4**	**3**	**4**	**3**	**4**	**2**
Relaciones	3.1	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Relaciones	3.2	17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Relaciones	3.3	18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Relaciones	3.4	8	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
Relaciones	3.5	23	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Relaciones	3.6	11	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Relaciones	3.7	12	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0
Relaciones	3.8	26	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0
		Total Formal	**4**	**3**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**3**	**4**	**4**	**4**	**1**
		Total Informal	**2**	**1**	**4**	**4**	**4**	**1**	**4**	**4**	**2**	**3**	**3**	**4**	**2**
		Total Relaciones	**6**	**4**	**8**	**8**	**8**	**5**	**8**	**8**	**5**	**7**	**7**	**8**	**3**
Recompensas	4.1	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Recompensas	4.2	21	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0
Recompensas	4.3	22	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Recompensas	4.4	20	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
		Total Formal	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	**1**	**0**	**0**
		Total Informal	**2**	**0**	**0**	**0**	**2**	**0**	**0**	**2**	**0**	**1**	**1**	**1**	**0**
		Total Recompensas	**3**	**0**	**0**	**0**	**3**	**0**	**0**	**2**	**0**	**2**	**2**	**1**	**0**
Liderazgo	5.1	4	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
Liderazgo	5.2	5	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
Liderazgo	5.3	27	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
Liderazgo	5.4	15	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Liderazgo	5.5	13	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0
Liderazgo	5.6	24	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0
Liderazgo	5.7	31	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
		Total Formal	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**
		Total Informal	**3**	**2**	**3**	**3**	**4**	**1**	**3**	**4**	**1**	**4**	**4**	**4**	**2**
		Total Liderazgo	**6**	**5**	**6**	**6**	**7**	**1**	**6**	**7**	**1**	**7**	**7**	**7**	**5**
Mecanismos Utiles	6.1	25	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0
Mecanismos Utiles	6.2	19	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Mecanismos Utiles	6.3	28	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mecanismos Utiles	6.4	30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Total Formal	**2**	**1**	**0**	**0**	**2**	**1**	**2**	**2**	**1**	**2**	**2**	**2**	**1**
		Total Informal	**1**	**2**	**1**	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**1**
		Total Mecanismos Utiles	**3**	**3**	**1**	**1**	**4**	**3**	**4**	**4**	**3**	**4**	**4**	**4**	**2**
		Total Persona (31)	***26***	***20***	***19***	***19***	***30***	***12***	***25***	***29***	***12***	***27***	***26***	***28***	***16***
		Total Formal (15)	***14***	***11***	***10***	***10***	***14***	***7***	***13***	***13***	***6***	***13***	***14***	***13***	***8***
		Total Informal (16)	***12***	***9***	***9***	***9***	***16***	***5***	***12***	***16***	***6***	***14***	***12***	***15***	***8***

Cargo
Antigüedad

Total Test1	Avg. Test 1	Test 1 Esp	Test 1 G/D	Propósito
19	1	15	4	Formal
19	1	15	4	Informal
38	3	30	8	Total

Total Test1	Avg. Test 1	Test 1 Esp	Test 1 G/D	Estructura
25	2	21	4	Formal
17	1	13	4	Informal
42	3	34	8	Total

Total Test1	Avg. Test 1	Test 1 Esp	Test 1 G/D	Relaciones
47	4	40	7	Formal
38	3	35	3	Informal
85	7	75	10	Total

Total Test1	Avg. Test 1	Test 1 Esp	Test 1 G/D	Recompensas
4	0	3	1	Formal
9	1	7	2	Informal
13	1	10	3	Total

Total Test1	Avg. Test 1	Test 1 Esp	Test 1 G/D	Liderazgo
33	3	27	6	Formal
38	3	33	5	Informal
71	5	60	11	Total

Total Test1	Avg. Test 1	Test 1 Esp	Test 1 G/D	Mec. Utiles
18	1	15	3	Formal
22	2	19	3	Informal
40	3	34	6	Total
289	*22*	*243*	*46*	*Total Persona*
146	*11*	*121*	*25*	*Total Formal*
143	*11*	*122*	*21*	*Total Informal*

Leyenda
1 = SI
0 = NO

Total Persona = Corresponde a la brecha entre la situación ideal y la situación real. 31 ptos corresponde a la situación ideal, 23 ptos (i.e., 75%) es lo mínimo aceptable dentro de la situación ideal.
El 75% aceptable corresponde a 3 ptos de propósito, 3 ptos de estructura, 6 ptos de relaciones, 3 ptos de recompensas, 5 ptos de liderazog y 3 ptos de mecanismos útiles, que suman en total 23 ptos.

Total Formal y Total Informal = Con estos valores se va a medir la brecha existente entre los stmas formales e informales, donde 15 ptos. es lo ideal para el stma. formal y 16 ptos. para el stma. informal.
11 ptos, que corresponde al 75% es lo mínimo aceptable.

Dimensión	# Indicador	# Pregunta Cuestionario	EDS 2	MCP2	MM2	YO2	MV2	LM2	LG2	AF2	EQ2	LP2	RM2	MA2	SA2
			Dtor	Gte	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp
			> 3	1 a 3	> 3	1 a 3	< 1	1 a 3	1 a 3	1 a 3	< 1	1 a 3	> 3	> 3	1 a 3
Propósito	1.1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0
Propósito	1.2	2	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0
Propósito	1.3	3	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0
Propósito	1.4	10	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0
		Total Formal	**1**	**1**	**1**	**0**	**2**	**2**	**2**	**2**	**0**	**2**	**1**	**1**	**0**
		Total Informal	**2**	**1**	**0**	**0**	**2**	**2**	**2**	**1**	**0**	**2**	**1**	**0**	**0**
		Total Propósito	**3**	**2**	**1**	**0**	**4**	**4**	**4**	**3**	**0**	**4**	**2**	**1**	**0**
Estructura	2.1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Estructura	2.2	9	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0
Estructura	2.3	7	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Estructura	2.4	29	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0
		Total Formal	**2**	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**
		Total Informal	**2**	**1**	**0**	**0**	**2**	**2**	**0**	**1**	**1**	**2**	**1**	**1**	**0**
		Total Estructura	**4**	**2**	**2**	**2**	**4**	**4**	**2**	**3**	**3**	**4**	**3**	**3**	**2**
Relaciones	3.1	14	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Relaciones	3.2	17	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
Relaciones	3.3	18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
Relaciones	3.4	8	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1
Relaciones	3.5	23	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
Relaciones	3.6	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Relaciones	3.7	12	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0
Relaciones	3.8	26	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1
		Total Formal	**4**	**1**	**4**	**4**	**4**	**3**	**3**	**4**	**3**	**4**	**2**	**4**	**1**
		Total Informal	**2**	**4**	**2**	**3**	**4**	**2**	**3**	**3**	**1**	**3**	**2**	**4**	**3**
		Total Relaciones	**6**	**5**	**6**	**7**	**8**	**5**	**6**	**7**	**4**	**7**	**4**	**8**	**4**
Recompensas	4.1	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recompensas	4.2	21	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
Recompensas	4.3	22	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1
Recompensas	4.4	20	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0
		Total Formal	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**
		Total Informal	**2**	**1**	**0**	**0**	**2**	**0**	**1**	**2**	**1**	**2**	**0**	**0**	**0**
		Total Recompensas	**3**	**1**	**0**	**0**	**3**	**0**	**1**	**3**	**1**	**2**	**0**	**0**	**1**
Liderazgo	5.1	4	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0
Liderazgo	5.2	5	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0
Liderazgo	5.3	27	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1
Liderazgo	5.4	15	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
Liderazgo	5.5	13	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1
Liderazgo	5.6	24	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0
Liderazgo	5.7	31	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
		Total Formal	**3**	**2**	**1**	**1**	**3**	**0**	**1**	**1**	**0**	**3**	**3**	**3**	**1**
		Total Informal	**4**	**3**	**2**	**3**	**4**	**0**	**3**	**3**	**0**	**4**	**4**	**4**	**3**
		Total Liderazgo	**7**	**5**	**3**	**4**	**7**	**0**	**4**	**4**	**0**	**7**	**7**	**7**	**4**
Mecanismos Utiles	6.1	25	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1
Mecanismos Utiles	6.2	19	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0
Mecanismos Utiles	6.3	28	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
Mecanismos Utiles	6.4	30	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
		Total Formal	**2**	**1**	**0**	**1**	**2**	**1**	**2**	**1**	**0**	**2**	**1**	**1**	**2**
		Total Informal	**1**	**2**	**1**	**1**	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**2**	**2**	**2**	**1**
		Total Mecanismos Utiles	**3**	**3**	**1**	**2**	**4**	**2**	**3**	**2**	**1**	**4**	**3**	**3**	**3**
		Total Persona (31)	***26***	***18***	***13***	***15***	***30***	***15***	***20***	***22***	***9***	***28***	***19***	***22***	***14***
		Total Formal (15)	***13***	***6***	***8***	***8***	***14***	***8***	***10***	***11***	***5***	***13***	***9***	***11***	***7***
		Total Informal (16)	***13***	***12***	***5***	***7***	***16***	***7***	***10***	***11***	***4***	***15***	***10***	***11***	***7***

Cargo
Antigüedad

Test 2	Avg. Test 2	Test 2 Esp	Test 2 G/D	Propósito
15	1	13	2	Formal
13	1	10	3	Informal
28	2	23	5	Total

Test 2	Avg. Test 2	Test 2 Esp	Test 2 G/D	Estructura
25	2	22	3	Formal
13	1	10	3	Informal
38	3	32	6	Total

Test 2	Avg. Test 2	Test 2 Esp	Test 2 G/D	Relaciones
41	3	36	5	Formal
36	3	30	6	Informal
77	6	66	11	Total

Test 2	Avg. Test 2	Test 2 Esp	Test 2 G/D	Recompensas
4	0	3	1	Formal
11	1	8	3	Informal
15	1	11	4	Total

Test 2	Avg. Test 2	Test 2 Esp	Test 2 G/D	Liderazgo
22	2	17	5	Formal
37	3	30	7	Informal
59	5	47	12	Total

Total Test 2	Avg. Test 2	Test 2 Esp	Test 2 G/D	Mec. Utiles
16	1	13	3	Formal
18	1	15	3	Informal
34	3	28	6	Total
251	19	*207*	*44*	*Total Persona*
123	9	*104*	*19*	*Total Formal*
128	10	*103*	*25*	*Total Informal*

Leyenda
1 = SI
0 = NO

Total Persona = Corresponde a la brecha entre la situación ideal y la situación real. 31 ptos corresponde a la situación ideal, 23 ptos (i.e., 75%) es lo mínimo aceptable dentro de la situación ideal.
El 75% aceptable corresponde a 3 ptos de propósito, 3 ptos de estructura, 6 ptos de relaciones, 3 ptos de recompensas, 5 ptos de liderazog y 3 ptos de mecanismos útiles, que suman en total 23 ptos.

Total Formal y Total Informal = Con estos valores se va a medir la brecha existente entre los stmas. formales e informales, donde 15 ptos. es lo ideal para el stma. formal y 16 ptos. para el stma. informal.
11 ptos, que corresponde al 75% es lo mínimo aceptable.

Dimensión	# Indicador	# Pregunta Cuestionario	MM3	YO3	MV3	LM3	LG3	AF3	EQ3	LP3	RM3	MA3	SA3
			Esp	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp	Esp
			> 3	1 a 3	< 1	1 a 3	1 a 3	1 a 3	< 1	1 a 3	> 3	> 3	1 a 3
Propósito	1.1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1
Propósito	1.2	2	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1
Propósito	1.3	3	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0
Propósito	1.4	10	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1
		Total Formal	**0**	**0**	**2**	**1**	**2**	**2**	**0**	**2**	**1**	**2**	**2**
		Total Informal	**0**	**0**	**1**	**2**	**1**	**1**	**0**	**2**	**0**	**2**	**1**
		Total Propósito	**0**	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**4**	**1**	**4**	**3**
Estructura	2.1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
Estructura	2.2	9	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0
Estructura	2.3	7	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
Estructura	2.4	29	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0
		Total Formal	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**0**	**2**	**2**
		Total Informal	**0**	**0**	**1**	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**2**	**0**
		Total Estructura	**2**	**2**	**3**	**4**	**3**	**3**	**3**	**3**	**1**	**4**	**2**
Relaciones	3.1	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Relaciones	3.2	17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Relaciones	3.3	18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Relaciones	3.4	8	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0
Relaciones	3.5	23	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1
Relaciones	3.6	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Relaciones	3.7	12	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0
Relaciones	3.8	26	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0
		Total Formal	**4**	**4**	**4**	**3**	**4**	**4**	**3**	**4**	**3**	**4**	**2**
		Total Informal	**3**	**2**	**4**	**2**	**3**	**3**	**1**	**3**	**1**	**4**	**2**
		Total Relaciones	**7**	**6**	**8**	**5**	**7**	**7**	**4**	**7**	**4**	**8**	**4**
Recompensas	4.1	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recompensas	4.2	21	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0
Recompensas	4.3	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Recompensas	4.4	20	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0
		Total Formal	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**
		Total Informal	**0**	**0**	**2**	**0**	**2**	**2**	**0**	**2**	**0**	**2**	**0**
		Total Recompensas	**0**	**0**	**2**	**0**	**2**	**2**	**0**	**2**	**0**	**2**	**1**
Liderazgo	5.1	4	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0
Liderazgo	5.2	5	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0
Liderazgo	5.3	27	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0
Liderazgo	5.4	15	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0
Liderazgo	5.5	13	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0
Liderazgo	5.6	24	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0
Liderazgo	5.7	31	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
		Total Formal	**1**	**1**	**3**	**0**	**1**	**1**	**0**	**3**	**3**	**3**	**0**
		Total Informal	**2**	**2**	**4**	**0**	**2**	**3**	**0**	**4**	**3**	**4**	**1**
		Total Liderazgo	**3**	**3**	**7**	**0**	**3**	**4**	**0**	**7**	**6**	**7**	**1**
Mecanismos Utiles	6.1	25	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0
Mecanismos Utiles	6.2	19	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1
Mecanismos Utiles	6.3	28	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
Mecanismos Utiles	6.4	30	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
		Total Formal	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**0**	**1**	**2**	**1**	**2**	**1**
		Total Informal	**1**	**1**	**2**	**1**	**2**	**1**	**1**	**2**	**1**	**2**	**2**
		Total Mecanismos Utiles	**3**	**2**	**3**	**2**	**3**	**1**	**2**	**4**	**2**	**4**	**3**
		Total Persona (31)	***15***	***13***	***26***	***14***	***21***	***20***	***9***	***27***	***14***	***29***	***14***
		Total Formal (15)	***9***	***8***	***12***	***7***	***10***	***9***	***6***	***13***	***8***	***13***	***8***
		Total Informal (16)	***6***	***5***	***14***	***7***	***11***	***11***	***3***	***14***	***6***	***16***	***6***

Cargo Antigüedad

Test 3	Avg Test 3	Test 3 Esp	Propósito
14	1	14	Formal
10	1	10	Informal
24	2	24	Total

Test 3	Avg Test 3	Test 3 Esp	Estructura
20	2	20	Formal
10	1	10	Informal
30	2	30	Total

Test 3	Avg Test 3	Test 3 Esp	Relaciones
39	3	39	Formal
28	2	28	Informal
67	5	67	Total

Test 3	Avg Test 3	Test 3 Esp	Recompensas
1	0	1	Formal
10	1	10	Informal
11	1	11	Total

Test 3	Avg Test 3	Test 3 Esp	Liderazgo
16	1	16	Formal
25	2	25	Informal
41	3	41	Total

Total Test 3	Avg Test 3	Test 3 Esp	Mec. Utiles
13	1	13	Formal
16	1	16	Informal
29	2	29	Total
202	16	*202*	*Total Persona*
103	8	*103*	*Total Formal*
99	8	*99*	*Total Informal*

Leyenda
1 = SI
0 = NO

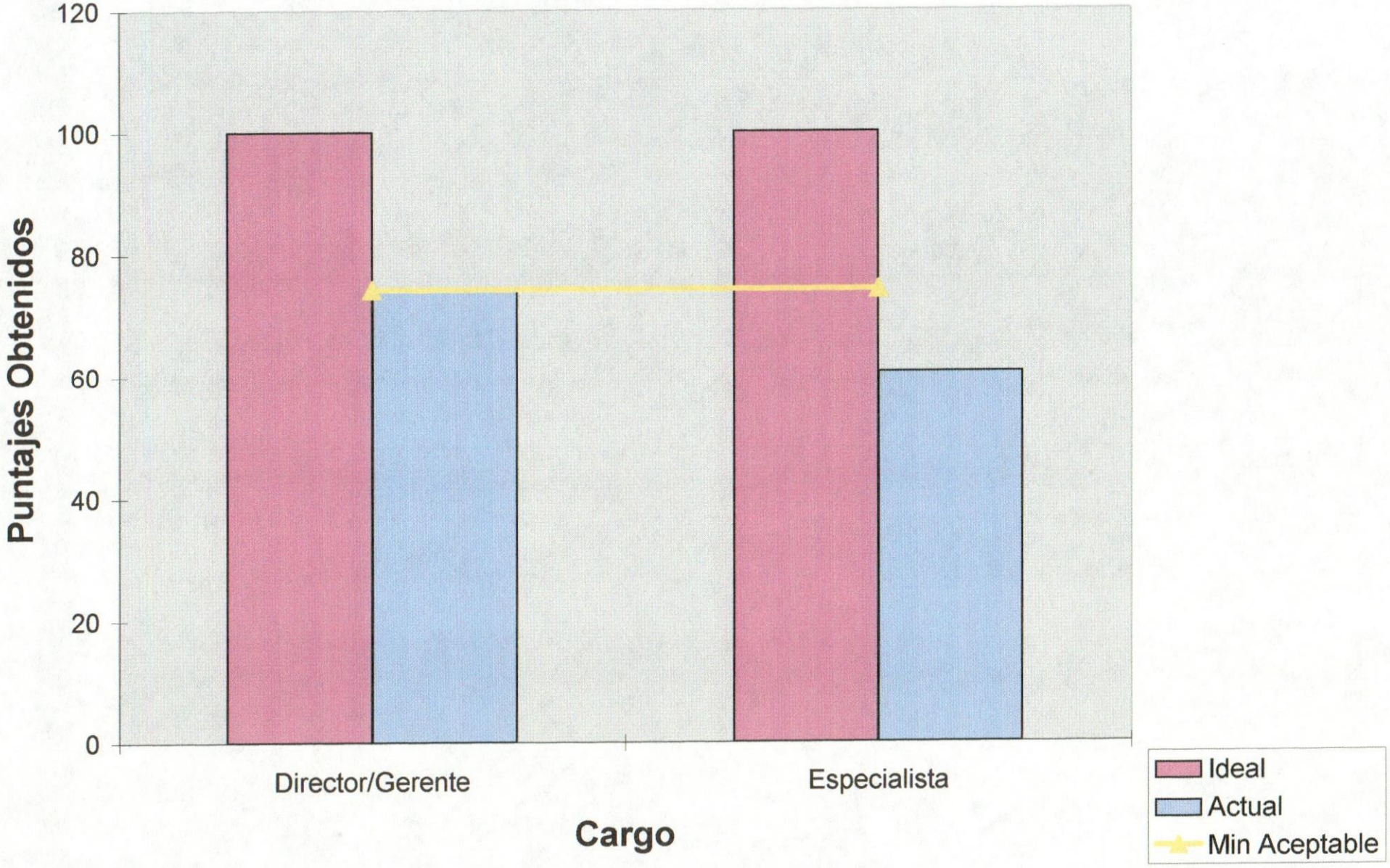
Total Persona = Corresponde a la brecha entre la situación ideal y la situación real. 31 ptos corresponde a la situación ideal, 23 ptos (i.e., 75%) es lo mínimo aceptable dentro de la situación ideal.
El 75% aceptable corresponde a 3 ptos de propósito, 3 ptos de estructura, 6 ptos de relaciones, 3 ptos de recompensas, 5 ptos de liderazog y 3 ptos de mecanismos útiles, que suman en total 23 ptos.

Total Formal y Total Informal = Con estos valores se va a medir la brecha existente entre los stmas. formales e informales, donde 15 ptos. es lo ideal para el stma. formal y 16 ptos. para el stma. informal. 11 ptos, que corresponde al 75% es lo mínimo aceptable.

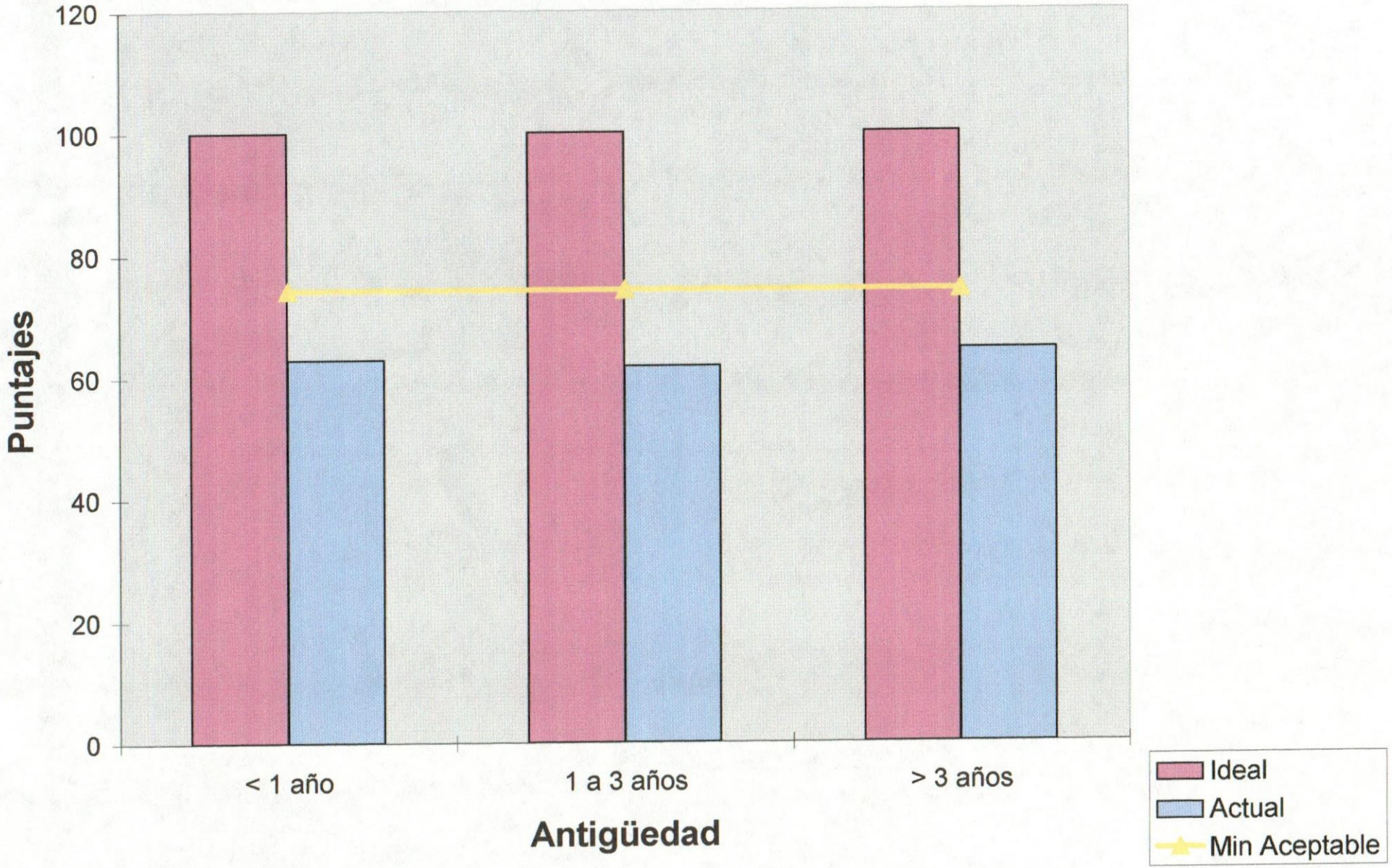
Anexo G

Gráficas Resultantes del Análisis del Instrumento Diagnóstico

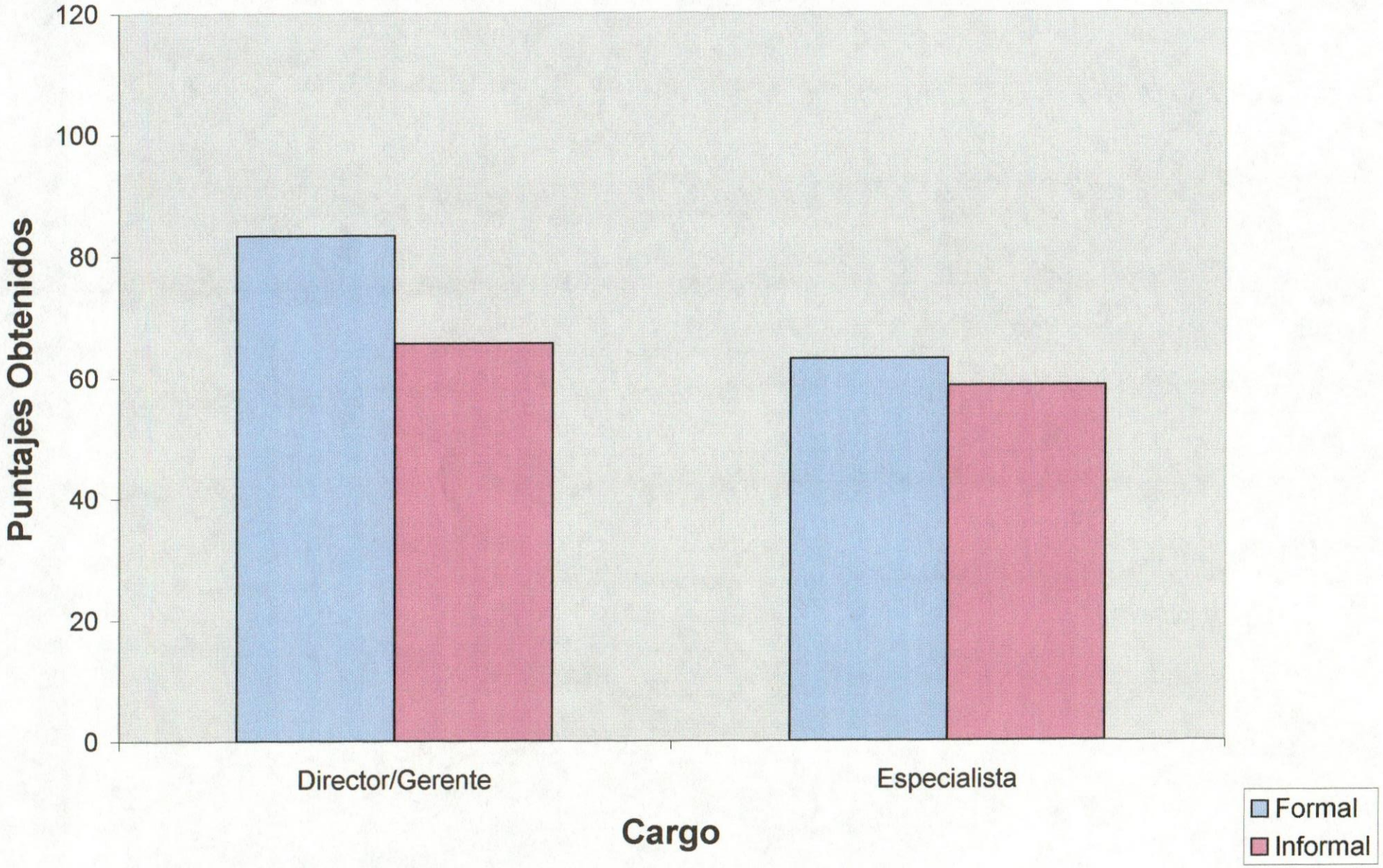
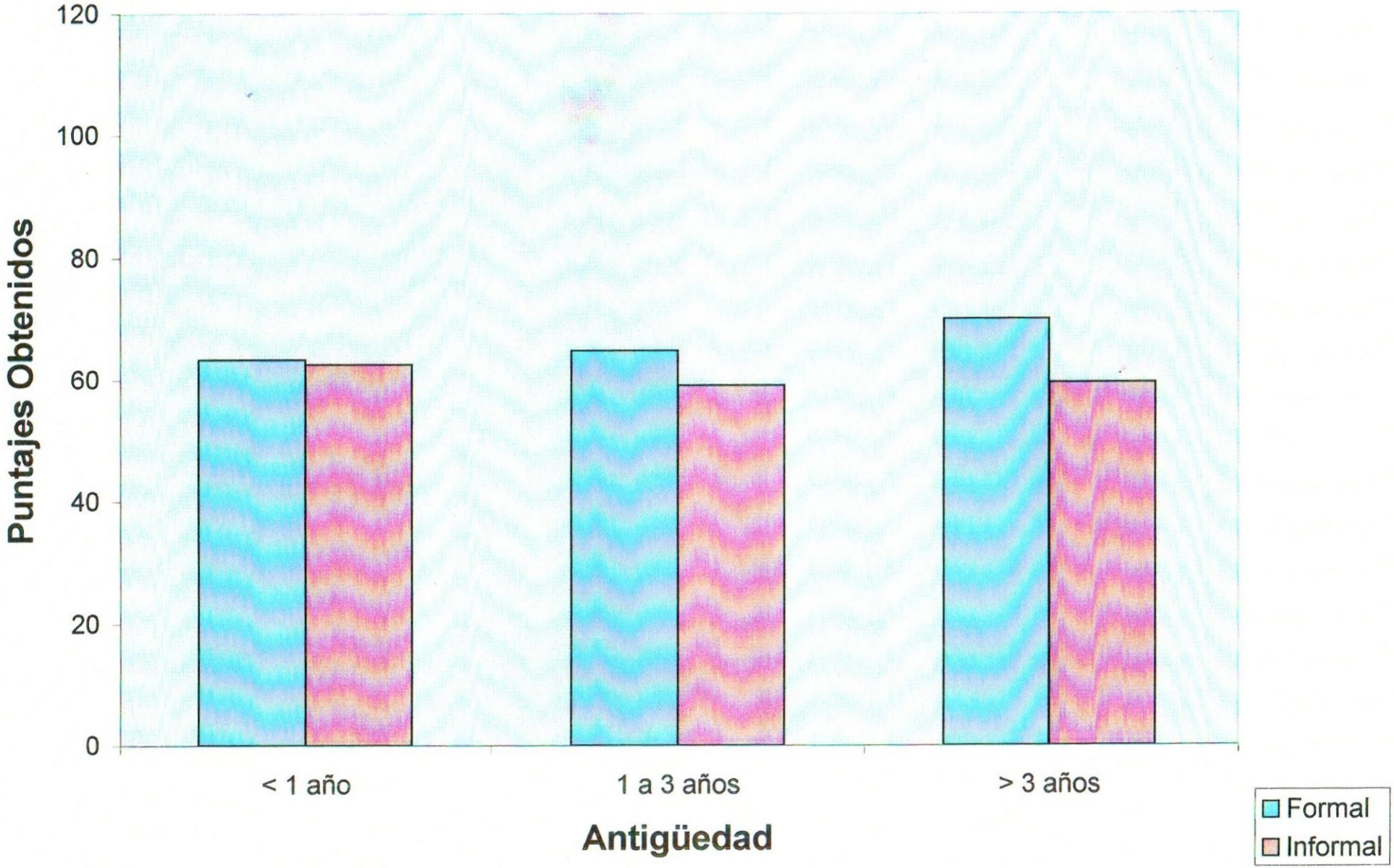
Relación entre la Situación Actual e Ideal del Proceso de RRHH por Cargo



Relación entre la Situación Actual e Ideal del Proceso de RRHH por Antigüedad



Relación entre el Sistema Formal e Informal del Proceso de RRHH por Cargo



Relación entre el Sistema Formal e Informal del Proceso de RRHH por Antigüedad